

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	7
Раздел 1	
ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ СЕТЕВЫХ ФОРМ ОРГАНИЗАЦИИ: ЭВОЛЮЦИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ.....	23
Глава 1. Сети: формирование методологии исследования	25
1.1. Базовые положения теории сетей: вклад разных научных дисциплин	25
1.2. Текущее состояние теории сетевых форм организации бизнеса: основные подходы	50
Глава 2. Межорганизационные сети: современное понимание феномена.....	71
2.1. Сравнительный анализ различных трактовок межфирменных сетей	71
2.2. Типологии и классификации сетей.....	79
2.3. От изучения дуальных взаимоотношений компаний к исследованию межорганизационных сетевых взаимодействий.....	94
Раздел 2	
МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СЕТЕВЫЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ: УПРАВЛЕНИЕ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ	105
Глава 3. Проблемы управления сетевыми взаимодействиями.....	107
3.1. Управление портфелем взаимоотношений компании в контексте маркетинга взаимоотношений.....	108
3.2. Управление сетью в целом: новые вызовы для менеджмента	132

Глава 4. Методология оценки результативности сетевых межфирменных отношений	144
4.1. Результативность и факторы создания дополнительной ценности в межфирменных отношениях.....	144
4.2. Шкалы оценки результативности отношений	152
4.3. Системы индикаторов для оценки результативности отношений	157
Глава 5. Исследование результатов влияния межорганизационного взаимодействия на результаты деятельности компании	167
5.1. Взаимосвязь деятельности компании и межорганизационного взаимодействия	167
5.2. Концепция уровневой интеграции деятельности как теоретическая основа исследования	169
5.3. Методическая схема исследования влияния межорганизационного взаимодействия на деятельность компании	172
5.4. Обзор выявленных устойчивых результатов уровневой интеграции деятельности	176
5.5. Анализ выявленных устойчивых результатов межорганизационного взаимодействия	179
5.6. Предлагаемая система показателей планирования и оценки межорганизационного взаимодействия	183
5.7. Влияние межорганизационного взаимодействия на результаты деятельности компании	188
Раздел 3	
СЕТЕВЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ И ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ	193
Глава 6. Межорганизационные взаимодействия в международных стратегиях компаний	195
6.1. Роль межорганизационных взаимодействий в международных стратегиях компаний.....	195

6.2.	Основные теоретические подходы к формированию международных стратегий компаний	201
6.3.	Формирование международной стратегии с учетом межорганизационных взаимодействий	213
Глава 7. СЕТЕВЫЕ ФОРМЫ СОЗДАНИЯ И РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИННОВАЦИЙ		
232		
7.1.	Инновации, интеграция и сетевая конкуренция	232
7.2.	Сетевой подход к созданию инноваций	238
7.3.	Создание и развитие инновационных сетей и кластеров.....	257
Глава 8. ИННОВАЦИОННЫЕ СЕТИ И КЛАСТЕРЫ. АНАЛИЗ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ		
267		
	Введение	267
8.1.	Сравнительный анализ условий и возможностей развития инновационных организаций бизнеса и кластеров в России и других странах мира	270
8.2.	Результаты пилотного полевого исследования внешней среды развития инновационного бизнеса ..	281
8.3.	Разработка укрупненной модели развития инновационного бизнеса	284
8.4.	Результаты модельных расчетов по укрупненной модели развития инновационного бизнеса	300
8.5.	Имитационное моделирование процессов развития и деградации межфирменных сетей, кластеров	306
Заключение		329
Литература		330
	К введению.....	330
	К главе 1	333
	К главе 2	355
	К главе 3	361

К главе 4	380
К главе 5	386
К главе 6	388
К главе 7	393
К главе 8	400
Приложение 1. Подход к оценке влияния доверия на принятие решения о выборе партнера.....	402
Приложение 2. Показатели планирования и оценки результатов межорганизационного взаимодействия.....	420
Приложение 3. Стратегические решения и межорганизационные взаимодействия финских компаний на российском строительном рынке.....	429
Литература к приложениям	445
Об авторах.....	446

ВВЕДЕНИЕ

Данная коллективная монография является первым в России изданием, в котором сделана попытка комплексного рассмотрения разных подходов к исследованию сетевого взаимодействия компаний и представлены результаты исследований, выполненных силами сотрудников лаборатории сетевых форм организации факультета менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» в рамках проектов Центрального фонда фундаментальных исследований НИУ ВШЭ¹.

Условия, в которых приходится действовать современным компаниям, кардинально отличаются от ситуации прошлого века. Скорость изменений и степень неопределенности, с которой вынуждены иметь дело игроки рынка, приобрели впечатляющие масштабы. На мезо- и макроуровне наблюдается усиление процессов экономической интеграции, принявшее глобальный масштаб. Изменения, связанные с переходом в историческую фазу «информационного общества», как показали в своих фундаментальных работах Э. Тоффлер [Toffler, 1984, 2006; Toffler, Shapiro, 1985; Тоффлер, 1999], М. Кастельс [Castells, 1996, 1997, 1998; Кастельс, 2000] и другие ученые, далеко не однозначны и представляют собой сложное сочетание центростремительных и центробежных тенденций. Однако общая тенденция очевидна: происходит формирование « сетевого общества » — динамичной открытой системы, основу которой составляют « сети производства, власти и опыта, которые образуют культуру виртуальности в глобальных потоках, пересекающих время и пространство... Все общества информационной эпохи действительно пронизаны — с различной интенсивностью — повсеместной логикой сетевого общества, чья динамичная экспансия постепенно абсорбирует и подчиняет предсуществовавшие социальные формы » [Кастельс, 2000, с. 505].

¹ Гранты ЦФИ НИУ ВШЭ: 42.0 «Развитие методологии оценки результативности сетевых межфирменных отношений. Исследование формирования и динамики различных типов межфирменных сетей» (2010); 39.0 «Исследование сетевых форм организации бизнеса» (2011); 49.0 «Исследование сетевых форм организации бизнеса в странах БРИК» (2012).

В мире происходит интенсивная диффузия «мозгов» и технологий, вместо жестко отграниченных друг от друга отраслей возникает их сложное переплетение. Появляются отрасли нового типа, в которых успешная деятельность экономических агентов опирается на обладание ключевыми компетенциями — специфическими знаниями, подкрепленными умением использовать их в организации производства и конкурентной борьбе. Соответственно на микроуровне происходят фундаментальные изменения во взаимоотношениях между субъектами, порожденные изменением характеристик среды, в которой они взаимодействуют. Углубление специализации компаний в условиях растущей взаимозависимости сфер деятельности и отраслей изменяет характер конкуренции. На современных рынках для создания конкурентоспособного целостного продукта, удовлетворяющего запросы клиента, как правило, недостаточно ресурсов одной компании, требуется участие других игроков рынка, обладающих комплементарными ресурсами и компетенциями.

Конкурентные преимущества успешных компаний в значительной мере базируются на взаимовыгодном сотрудничестве с многочисленными партнерами: поставщиками и потребителями, производителями комплементарных товаров и услуг, дистрибьюторами и дилерами, государственными и общественными организациями, университетами и исследовательскими центрами. «Ни один бизнес не является островом» («No business is an island»), как справедливо отметили известные исследователи Х. Хокансон и И. Снеота [Håkansson, Snehota, 1989], перефразировав знаменитую фразу поэта Дж. Донна (John Donne). Сталкиваясь с растущей вероятностью собственного проигрыша как результата проигрыша контрагента, хозяйствующие субъекты, обладающие ограниченной рациональностью, становятся более склонны выбирать альтернативу «взаимного выигрыша» как оптимальную по соотношению суммарных выгод и издержек. Происходит расширение стратегических опций и гибких комбинаций различных форм внутри- и межфирменных связей.

Другими словами, свойства современных рынков заставляют компании активно расширять круг партнерских отношений, в том числе путем участия в межорганизационных сетях. «Высший и средний менеджмент сталкивается не только с быстро меняющейся окружающей средой бизнеса, имеющей глобальный

масштаб, но и с тем, что эта среда требует от предприятий чрезвычайной активности в выстраивании взаимодействий/партнерских отношений с другими предприятиями... а также высочайшего мастерства в создании новых технологий, продуктов и услуг» [Теесе, 2011, р. 500].

Глобальные кризисы конца XX — начала XXI в. дополнительно подхлестнули поиск новых рыночных возможностей и сделали еще более очевидным тот факт, что на современных рынках усилий одной отдельно взятой компании недостаточно для успешного ведения бизнеса. Требуется сочетание множества условий, соединение экономических, организационных, технологических возможностей разных игроков рынка [Cairncross, 2002; Dicken, 2003; Håkansson, Waluszewski, 2007; Goeke et al., 2010; Hamel, 2012].

В этой связи в течение последних десятилетий в мировой экономике наблюдается бурный рост сетевого взаимодействия, принимающего различные организационные формы. Появились и широко используются в практике бизнеса такие понятия, как ситуация взаимного выигрыша или конкурентного сотрудничества (*cooperation* — словообразование из англ. *cooperation* — «сотрудничество» и *competition* — «соревнование»). Кооперативное поведение участников рынка стало все более широко наблюдаться в виде как установления устойчивых вертикальных межфирменных взаимодействий (между членами цепочки создания ценности), так и развития горизонтальных связей (между конкурентами).

Многие современные исследователи считают, что сетевые организационные структуры наиболее адекватны с точки зрения требований современных рынков, а их бурное развитие является закономерным этапом в процессе эволюции организационных форм. В условиях усиливающейся конкуренции на глобальных рынках организации фокусируются на относительно малом количестве корневых и ключевых компетенций и широко сотрудничают с другими организациями, чтобы поддерживать технологический уровень или добиваться повышения эффективности для уменьшения издержек и сохранения конкурентоспособности.

Дж. Липнек и Дж. Стэмпе отмечают, что каждой исторической эпохе соответствует своя особая организационная форма,

и именно сеть является организационной формой наступившей информационной эпохи [Lipnack, Stamps, 1994]. «В индустриальную эру компании были построены на принципе: “сделай больше и сделай это дешевле”. Это достигалось за счет масштаба и жесткого внутреннего контроля. В информационную эру компании стремятся к другому: меньше активов, быстрый рост и меньше видов деятельности в рамках одного предприятия. Это и есть особенности сетевой организации» [Hagel, Singer, 1999].

Считается, что новые организационные формы функционируют эффективнее, чем внутрифирменные вложения в развитие компании. Фирмы, связанные в сеть контрактов, получают возможность координировать значительную часть бизнеса без наращивания внутрифирменных расходов, сопряженных с ростом компании, и при этом более динамично адаптироваться к непредвиденным изменениям в бурной среде или к новым возможностям, обнаруженным в ходе взаимодействия с клиентами.

Бизнес-сети рассматриваются как выгодная стратегия для малых и средних предприятий, помогающая им расти и развиваться без резкого наращивания внутрифирменных расходов, сопряженных с ростом компании [Besser, Miller, 2011; Veilleux et al., 2012]. Сетевые формы, связывая множество малых и средних компаний в единые структуры, делают их способными успешно конкурировать с гигантами бизнеса, проявляют и усиливают их преимущества, заключающиеся в гибкости и приспособляемости к запросам рынка. Талантливые работники из небольших фирм, связанных в сети, «шевелиются быстрее, работают усерднее и берут на себя более высокие риски» [Chesbrough, Teece, 1996, p. 66]. В результате пробуждаются мощные рыночные стимулы, которые способствуют стремлению компаний обновлять технологии, получать доступ к новым техническим ресурсам, привлекать кадры высокого качества и т.д.

Таким образом, можно смело говорить об актуальности изучения сетевых форм организации в бизнесе как одного из наиболее важных феноменов современного развития глобального рынка. Важность удовлетворить спрос на новое знание, необходимое для объяснения феноменов, создаваемых постоянно меняющимися политическими, демографическими, экономическими и технологическими условиями, ведет к активному развитию соответствующей области исследований в социальных

науках [Berry, Parasuraman, 1993; Heineke, Davis, 2007; Giannakis, 2012]. Формируется самостоятельная область исследований, которая отличается многомерностью и объединяет элементы разных научных дисциплин. 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 социологии и социальной психологии, в экономике и теории управления.

С одной стороны, это является неопровержимым доказательством актуальности и научной значимости изучения феномена сетей, создает многообещающие заделы для развития междисциплинарных исследований. С другой стороны, интенсивность развития данной области знаний настолько высока, что проблема «состыковки» подходов и выработки единой терминологии, характерная для начального этапа любого нового направления исследований и всегда являющаяся источником теоретических разногласий, иногда перерастает в «информационный хаос». В области гуманитарных наук можно выделить целый ряд направлений и научных школ, занимающихся сетевой проблематикой, но использующих при этом разные исходные теоретические предпосылки, различную терминологию, сформировавших собственное видение и собственный пласт эмпирических данных. Даже в рамках одного и того же направления исследований (например, по теории управления) ученым пока не удается прийти к единому мнению по целому ряду существенных вопросов (см., например, [Baumgartner, Pieters, 2003; Chen, Paulraj, 2004; Alsudairi, Dwivedi, 2010; Giannakis, 2012]). Мозаичность теоретической и концептуальной базы обуславливает размытость границ новой области исследований и настоятельно требует осмысления.

Авторы данной монографии сочли целесообразным сосредоточиться в основном на управленческом аспекте исследования межорганизационных сетей и условий их развития. Тем не менее крайне важен «стереоскопический» взгляд на данную проблематику, учет вклада разных направлений в развитие методологии исследования сетей. Нельзя абстрагироваться от того факта, что по мере развития научных исследований в данной области про-

исходит постепенная диффузия, когда элементы разных подходов учитываются и отчасти ассимилируются в работах других дисциплинарных направлений. Более того, именно на стыках научных дисциплин нередко удается выдвинуть новые гипотезы, получить нетривиальные результаты и внести новый вклад в теорию вопроса.

Прежде всего следует отметить элементы методологии, разработанные и используемые представителями *наук о человеке*¹ (психологии, социально-культурной антропологии, социологии), которые в качестве особого предмета понимания и исследования рассматривают человека как общественное существо. Трактовка сетевых организаций с точки зрения социальных сетей продуктивна и широко используется в современных исследованиях, однако не только обладает преимуществами, давая единую концептуальную основу для исследования структуры сетей любого рода, но и страдает определенной ограниченностью. В частности, для изучения бизнес-сетей она пригодна лишь частично, поскольку не дает полного инструментария для исследования источников конкурентных преимуществ, формирования отношенческих рент, результативности разных видов сетей. Кроме того, этот подход нередко оказывается основой для некорректной абсолютизации феномена, т.е. для *формального подхода*, когда сетевой называют любую человеческую деятельность, по определению предполагающую взаимодействие с другими акторами, а весь мировой рынок объявляется единой сетью, поскольку через ряд итераций можно проследить косвенные связи для практически любых игроков рынка. Подчеркнем, что формальный подход представляется тупиковым с точки зрения методологии, поскольку не дает возможности выявить сети среди других форм организации современных рынков, не позволяет

¹ Некоторые авторы предлагают называть этот блок наук неэкономическим направлением (см., например, [Катькало, 2006, с. 448]). Представляется, что это так же условно, как и название «наука о человеке», поскольку любые гуманитарные науки, включая экономику и менеджмент, являются дисциплинами, изучающими человека в разных сферах его деятельности, при этом существуют экономическая социология, социология управления, экономическая антропология, психология бизнеса и т.д.

понять природу сетевой формы, ее преимущества и недостатки в сравнении с другими альтернативами.

Существует мнение, согласно которому сети организаций представляют собой новое экономическое явление, свойственное современному этапу трансформации экономик. Этот подход, который условно можно назвать *экономическим подходом*, акцентирует внимание на сравнительной эффективности и результативности разных способов координации, конкурентных преимуществах и извлекаемых сторонами рентах. В экономической теории существенное значение имеют 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.

Экономический подход, в первую очередь институциональная теория и ресурсная концепция, оказал существенное влияние на дальнейшее развитие методологии исследования сетевых форм организации бизнеса. В работах многих современных авторов сети рассматриваются в связи с идеями разных типов контрактации, взаимоотношений «принципал — агент», снижения транзакционных издержек. Что касается ресурсной концепции, то на ней базируется значительный пласт исследований, касающихся динамических способностей и потенциала межорганизационных связей по созданию ценности.

Изучение экономической природы сети как одного из механизмов координации действий экономических агентов, имеющих свои особенности, отличающие его от других механизмов координации, восходит к работам О. Уильямсона и развито его последователями в рамках *новой институциональной экономической теории (НИЭТ)*. Ключевыми понятиями для определения сети как нового экономического явления в рамках данной теории выступает понятие механизма координации, которое в данной монографии рассматривается как принципиально важное для формирования общей методологии исследования сетевой организации бизнеса.

Сеть как новое экономическое явление находится также в центре внимания *экологического подхода*, развивающегося в рамках эволюционной теории, которая подчеркивает исторически обусловленный характер изменений в мировой экономике

и активно использует биологическую терминологию, проводя аналогии с процессами, происходящими в природе.

Подчеркнем, что современная эволюционная теория справедливо отходит от упрощенческих аналогий с теорией Ч. Дарвина, характерных для социально-экономического дарвинизма конца XIX — начала XX в., который, по словам известного социолога того времени Я.А. Новикова, должен быть признан «безусловно ложной теорией»: «приложение ко всему без разбора закона борьбы за существование» породило массу ошибок, «и ошибок очень грубых»¹, превратив «почти в канон» борьбу всех против всех и истолковывая ее «как боевой клич “Горе слабым!”»², в то время как в теории Ч. Дарвина изначально постулировалось иное понимание борьбы за существование³. По словам известного русского зоолога К.Ф. Кесслера, произнесенным на съезде русских естествоиспытателей в 1880 г., «взаимная помощь — такой же естественный закон, как и взаимная борьба; но для прогрессивного развития вида первая несравненно важнее второй (курсив наш. — М.Ш.)»⁴. Что касается конкуренции, то, по словам Я.А. Новикова, «самыми естественными орудиями в общественной борьбе являются изобретения и следования»⁵. В достаточно полном соответствии с этими двумя постулатами идет развитие дополняющих друг друга теоретических подходов к исследованию сетей в современной эволюционной теории — *организационной экологии и теории инновационных экосистем*.

Кроме того, в рамках экологического подхода в последние годы возникла еще одна точка междисциплинарного взаимодействия, которая связана с активным развитием *эволюционной экономической географии (evolutionary economic geography)* [Boschma, Lambooy, 1999; Boschma, Frenken, 2006, 2011]. В рамках значительного числа новых теоретических и эмпирических работ это-

¹ Новиков Я. Социальный дарвинизм // Социологические исследования. 2011. С. 126. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/10/21/1267240249/Novikov.pdf>.

² Кропоткин П.А. Записки революционера. М.: Мысль, 1990. С. 465.

³ Kropotkin P. Mutual aid: A factor of evolution. N.Y.: McClure, Philips & Co; L.: Heinemann, 1902.

⁴ Цит. по: Кропоткин П.А. Записки революционера. С. 464–465.

⁵ Новиков Я. Социальный дарвинизм. С. 128.

го направления [Garud, Karnoe, 2001; Boschma, 2005; Martin, Sunley, 2006; Strambach, Storz, 2008; Boschma, Martin, 2010] отчетливо прослеживается смещение в сторону изучения эволюции специализированных территорий как единых экосистем, в рамках которых взаимодействует на постоянной основе значительное множество агентов, связанных устойчивыми взаимоотношениями. По сути, речь идет о формировании и развитии территориально-отраслевых кластеров по Портеру, в данной монографии рассматривающихся как один из видов сетевого межорганизационного взаимодействия и сложная единая экосистема, состояние и развитие которой не свободно от траекторной зависимости (см. главу 8).

Для *управленческого подхода* к изучению сетей характерно, что во главу угла ставятся не анализ экономической природы сетевых структур, а формирование стратегий управления и выявление источников конкурентных преимуществ, возникающих благодаря сочетанию деятельности входящих в сеть узлов. В случае если имеется в виду внутрифирменная сеть, такими узлами могут быть различные подразделения компании, отдельные «торговые точки» (как в случае с розничными сетями, сетями гостиниц или ресторанов, принадлежащих одному собственнику), проектные команды, отдельные сотрудники. При изучении межорганизационных сетей узлами являются формально независимые игроки рынка, координирующие свои действия для достижения совместных целей. Часть авторов относит к ним только фирмы, однако с каждым годом растет число сторонников более широкой трактовки, которые считают, что узлами бизнес-сетей могут быть как собственно фирмы, так и другие акторы, чья деятельность вносит вклад в достижение общих целей сети (некоммерческие организации, локальные администрации, индивиды-фрилансеры). В любом случае сетевая организация бизнеса предполагает, что по меньшей мере часть узлов бизнес-сети преследует коммерческие цели, и, следовательно, центральным является вопрос о сетевом взаимодействии как источнике создания и поддержания конкурентного преимущества.

Феномен стремительного роста различных сетевых форм организации поставил перед теоретиками менеджмента ряд новых вопросов относительно специфики управления сетевыми структурами. «Идея о том, что организации теперь конкурируют

скорее как часть сети, чем как автономные единицы, вызывает к жизни новые практики менеджмента» [Christopher et al., 2002, p. 132]. Менеджмент современных компаний столкнулся с необходимостью решения новых задач, требующих пересмотра традиционных управленческих подходов, формирования эффективных механизмов создания, распространения и применения знаний, их воплощения в инновационные продукты и услуги. «Сейчас перед управленцами стоят новые задачи, порожденные изменчивой и безжалостной внешней средой» [Хэмел, 2009, с. 92]. В условиях, когда скорость изменений очень высока, преимущественно иерархический стиль управления, свойственный большинству крупных структур, становится все менее пригодным. «...Чтобы преуспевать в XXI веке, руководителям и теоретикам управления надо для начала признать, что версия “Менеджмент 1.0” себя исчерпала — исчерпала как парадигма индустриальной эпохи, которая держалась на принципах стандартизации, специализации, иерархии, контроля и верховенства интересов акционеров. Пора признать, что с нынешними управленческими, по сути бюрократическими, методиками предприятия обречены на вымирание в скором будущем» [Хэмел, 2009, с. 92].

Вследствие этого, во-первых, появляется необходимость пересмотреть подходы к организации бизнеса отдельной фирмы, акцентировав внимание на управление портфелем ее взаимоотношений. Во-вторых, возникает значительный объем управленческих проблем, связанных с тем, что на большинстве рынков на смену конкуренции «фирма против фирмы» приходит конкуренция «группа против группы» [Gomes-Casseres, 1994; Amaldoss et al., 2000; Logan, Stokes, 2003] и необходимо осуществлять управление сетью в целом. Это изменяет весь спектр подходов, касающихся составляющих процесса управления, под которым понимается координация усилий определенной группы акторов для достижения поставленной цели. Планирование, организация, мотивация и контроль должны теперь осуществляться не в рамках иерархической структуры, где координация происходит посредством приказов, а в рамках группы формально независимых агентов рынка, связанных общей целью, выработка которой невозможна без согласования стратегий участников, а достижение — без четко выстроенного механизма координации.

Поэтому сетевые формы организации занимают все более значимое место в работах по *теории стратегического управления*, предмет которой состоит в выяснении природы и механизмов создания конкурентных преимуществ организаций, которые обеспечивают им присвоение экономических выгод, недоступных соперникам. Развивается *сетевая концепция стратегического управления*, которая формирует базу для изучения сетевых форм организации в рамках современной парадигмы теории стратегического менеджмента. В рамках сетевой концепции складывается ряд подходов, среди которых наиболее значимыми, по мнению большинства ученых, являются ресурсный¹, эволюционный и отношенческий.

В *ресурсном подходе* к стратегическому управлению единицей анализа выступает фирма, а основным источником ее конкурентных преимуществ считаются стратегические активы (совокупность редких и сложных для имитации материальных и нематериальных ресурсов и способности), которые обеспечивают квазиренту² за счет обладания правами собственности на эти активы [Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Amit, Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Грант, 2008].

Важно понимать, что ресурсный подход, как и любой другой, не является раз и навсегда сформировавшейся и застывшей парадигмой. Как и в случае с институциональной теорией, критика которой безосновательна, если игнорировать эволюцию взглядов в рамках новой институциональной экономической теории, следует с осторожностью критиковать логику сторонников ресурсного подхода, в том числе тех, которые занимаются стратегическими вопросами сетевого взаимодействия. Новые направления исследований, развивающиеся в рамках ресурсного подхода, такие как концепция динамических способностей [Тис, Пизано, Шуен, 2003; Тис, 2009], дают значительный простор для изучения сетевой организации бизнеса и выработки рекомендаций для практиков.

¹ От ресурсного подхода следует отличать подход ресурсной зависимости (resource dependence theory) [Pfeffer, 1981; Pfeffer, Salancik, 2003], который также используется в анализе сетевого взаимодействия.

² Термин «квазирента» предполагает, что эти ренты не постоянны по своей природе.

Отношенческий подход, базовые положения которого были сформулированы в 1990-е гг., в качестве основной единицы анализа рассматривает взаимоотношения, акцентируя внимание на способности межфирменных взаимоотношений генерировать отношенческие ренты — сверхприбыль, извлекаемую в результате этих взаимоотношений, которая является результатом совместных усилий и не может быть создана каждым из участников в отдельности [Dyer, Singh, 1998]. В рамках данного подхода важными факторами формирования отношенческих рент выступают не только специфичные для рассматриваемых взаимоотношений активы, комплементарные ресурсы и способности, но и эффективные формы координации взаимоотношений [Dyer, Singh, 1998; Дайер, Сингх, 2009].

Существенный вклад в анализ межфирменного сетевого взаимодействия в конце XX — начале XXI в. внесли представители международного сообщества IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group) — Л. Маттсон, И. Снехота, П. Тернбулл, Д. Форд, Х. Хоканссон и др. Сместив основной акцент с операционных составляющих маркетинговой деятельности одной отдельно взятой фирмы на построение клиентоориентированной управленческой модели, они заложили основу *сетевого подхода в маркетинге* (network marketing). Огромный пласт теоретических и эмпирических работ IMP Group поддерживается значительным числом публикаций ученых-маркетологов, не входящих в это сообщество, но имеющих сходную точку зрения при изучении взаимоотношений в каналах дистрибуции и цепочках поставок, форм и методов сетевого взаимодействия компаний, портфелей взаимоотношений фирм.

В России исследования сетевых форм организации бизнеса активно ведутся в первую очередь в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики», в Высшей школе менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, на экономическом факультете МГУ им. М.В. Ломоносова. Отдельные аспекты рассмотренной в данной монографии проблематики затрагиваются в исследованиях российских авторов, посвященных вопросам формирования и функционирования различных межфирменных связей между хозяйственными субъектами российской экономики (С. Авдасевой, М. Бека, Н. Бек, С. Гуриева, В. Дементьева, Т. Долгопято-

вой, В. Катькало, Р. Качалова, Г. Клейнера, С. Куша, Б. Мильнера, Ю. Поповой, Н. Попова, В. Радаева, В. Ребязиной, А. Стерлиговой, М. Смирновой, В. Третьяка, О. Третьяк, Я. Паппэ, М. Шерешевой, О. Юлдашевой, А. Яковлева и др.). В настоящее время существуют учебные издания, в которых серьезно затронута тематика бизнес-сетей [Кузьминов, Бендукидзе, Юдкевич, 2006; Шерешева, 2010]. Однако многие аспекты проблематики продолжают оставаться дискуссионными.

По мере накопления эмпирических данных стало очевидно, что сеть как объект управления может иметь разные формы и содержит в себе множественность срезов. Так, в зависимости от задач бизнеса и специфики внешней среды сеть может быть открытой или закрытой, проектной (для НИОКР) или непроектной (на уровне технологического стандарта), вертикальной или горизонтальной, фокальной или полицентрической (см. главу 2), локальной, международной или глобальной (см. главу 6).

Самостоятельными задачами, предполагающими разные стратегические и тактические решения, являются: управление взаимоотношениями и взаимодействием в сети¹; управление результативностью сети в целом, результативностью отдельных членов сетей, результативностью сетевых отношений (см. главу 4)²; управление взаимодействиями между всеми членами сети и с партнерами по сети (т.е. с теми, с кем есть согласованные действия, в отличие от остальных контрагентов, входящих в сеть) и т.д. В первом случае возникает целый ряд управленческих проблем, связанных с необходимостью «оркестрировать» работу

¹ Вопрос о русскоязычной терминологии является предметом дискуссии, поскольку английские термины «relationships» и «relations» и русские термины «взаимодействия», «взаимоотношения» и «отношения» не имеют четкого совпадения при переводе, частично перекрываясь по содержанию. В целом можно принять трактовку, что отношения формируются на основе взаимодействия, а взаимоотношения являются типом отношений, предполагающим встречную устойчивую взаимность. Может быть целесообразным как разделение данных понятий, так и использование их как взаимозаменяемых — в зависимости от цели конкретного исследования.

² Результативность может изучаться и оцениваться в различных аспектах, в частности по отношению к сети в целом, к отдельным проектам в сети, к компании — члену сети и ее рыночной капитализации.

сети, добиваться согласования целей и стратегий, создавать единую среду взаимодействия и т.п. Во втором случае приходится учитывать, что у любой фирмы существует необходимость управлять не одной, а несколькими сетями (применительно к каждому продукту и каждой новой технологии формируется специфическая, уникальная сеть) и возникает необходимость управления портфелем взаимоотношений (см. главу 3). Задача по управлению сетевыми партнерскими взаимоотношениями фирмы многоуровневая, обнаруживается существенное влияние межорганизационной сети на эффективность управления компаниями на операционном, функциональном и межфункциональном уровнях интеграции деятельности (см. главу 5).

Все эти и многие другие срезы уже обозначены в научных публикациях по сетевой тематике, однако требуются дополнительные усилия по формированию современного исследовательского инструментария, дающего возможность выделять, классифицировать и изучать сетевые формы организации на современных рынках. Материалы данной монографии позволяют отчасти заполнить существующие пробелы, представив собственный взгляд на решение соответствующих теоретических проблем.

В *первом разделе* монографии характеризуются наиболее известные теоретические взгляды на природу межфирменных сетей, сложившиеся на протяжении XX столетия, показано текущее состояние и перспективы развития теории сетевых межфирменных структур (глава 1). Рассмотрены подходы с точки зрения как природы организаций, так и теории управления. Дана краткая характеристика нескольких наиболее важных в методологическом плане дисциплинарных направлений, в том числе теории социальных сетей, новой институциональной экономической теории, эволюционной теории, организационной экологии. В управленческом подходе к анализу феномена сетевого взаимодействия акцентируется внимание на междисциплинарном характере исследования сетевых форм взаимодействия компаний, показаны особенности и «точки пересечения» разных подходов, дан сравнительный анализ различных трактовок межфирменных сетей и подходов к их классификации (глава 2).

Второй и третий разделы монографии представляют ряд результатов, полученных в ходе исследований в рамках проектов лаборатории сетевых форм организации.

Второй раздел посвящен проблемам управления межорганизационными сетевыми взаимодействиями и методам оценки их результативности, а также вопросам влияния межорганизационного взаимодействия на результаты деятельности компании. Проблемы управления межорганизационными сетевыми взаимодействиями рассматриваются в двух разных аспектах — с точки зрения управления портфелем компании и сетью в целом (глава 3). На основании анализа обширного пласта научной литературы предложены собственные элементы методологии оценки результативности межфирменных сетевых взаимодействий (глава 4). Акцентируется внимание на том, что существует тесная взаимосвязь внешней и внутренней сети компании: элементы внутренней сети принимают участие в построении внешней сети, а межорганизационное взаимодействие в свою очередь оказывает влияние на функционирование внутренней сети компании (глава 5).

Третий раздел посвящен роли межорганизационных взаимодействий в международных стратегиях компаний (глава 6), а также сетевым формам создания и распространения инноваций и условиям развития инновационных сетей и кластеров. Рассмотрены основные теоретические положения сетевого подхода к созданию инноваций (глава 7). В главе 8 привлечены к анализу характеристики внешней среды компании (экосистемы бизнеса), состояние и особенности которой оказывают влияние на все аспекты сетевого межфирменного взаимодействия — от состояния и поведения отдельных участников или звеньев сети (диад, триад, подгрупп) до развития сети как «единого организма», как консолидированного «игрока рынка» с собственной стратегией, сформированной в процессе совместного развития стратегий взаимозависимых компаний. В таком разрезе рассматриваются перспективы создания инновационных сетей в России и возможности кластерной политики как способа создания «питательной среды» для развития сетевых форм организации бизнеса. По сути, глава 8 представляет собой попытку реализовать методологию комплексного исследования (на макро- и микроуровне), интегрирующего инновационный, сетевой, экономический и эволюционный аспекты.

Внимательный читатель обратит внимание на то, что в монографии содержится материал, так или иначе объединяющий

элементы каждого из отмеченных выше подходов к пониманию и изучению сетевых форм организации бизнеса. На это авторы монографии пошли преднамеренно, чтобы показать точки соприкосновения в разработке методологии исследования сетевых форм и акцентировать внимание на потенциале исследований, носящих междисциплинарный характер. На наш взгляд, наиболее продуктивно не противопоставлять теоретические подходы, а искать точки соприкосновения и пересечения, возможности интеграции разных теоретических направлений, которые могут существенно различаться с точки зрения логики действий, в разной степени применимой к разным объектам.

Раздел 1

**Основные подходы к исследованию сетевых
форм организации: эволюция и перспективы**

Глава 1

СЕТИ: ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ИССЛЕДОВАНИЯ

В данной главе характеризуется эволюция теоретических взглядов на природу межфирменных сетей. Рассмотрены базовые положения теории сетей, подходы к анализу различных форм сетевого взаимодействия между субъектами с точки зрения топологии связей, их устойчивости и влияния на поведение этих субъектов, разработанные в рамках таких научных дисциплин, как психология, социальная антропология, социология. Дана краткая характеристика ряда доминирующих подходов теории организации, в том числе 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). Сделан отдельный акцент на управленческий подход к анализу феномена сетевого взаимодействия, рассмотрены новые направления развития исследований сетевого межорганизационного взаимодействия. Акцентируется внимание на междисциплинарном характере исследования сетевых форм взаимодействия компаний, показаны особенности и точки пересечения разных подходов.

1.1. Базовые положения теории сетей: вклад разных научных дисциплин

Первоначально разработка подходов к исследованию сетей в гуманитарных науках характеризовалась появлением отдельных публикаций, авторы которых специализировались в разных областях, что обусловило использование ими разных исходных теоретических предпосылок и выработку собственной терминологии. Ученые, работающие в рамках каждого направления, внесли существенный вклад в развитие теории сетей, сформировав собственное видение и собственный пласт эмпирических данных.

По мере развития научных исследований очевидными стали некоторые «нестыковки», противоречия, расплывчатость терминологии, обусловленные существованием разных подходов. В то же время эволюция научных взглядов выявила общие элементы методологии, активно используемые большинством ученых вне зависимости от их приверженности той или иной школе. Наличие таких элементов обуславливает постепенную диффузию, расширение точек соприкосновения и взаимную конструктивную ассимиляцию наиболее ценных наработок ученых разных дисциплинарных направлений. Поэтому прежде чем сконцентрироваться на тех аспектах, которые лежат в центре внимания данной монографии, представляется важным кратко обозначить ряд базовых положений, представляющих собой вклад разных научных направлений в формирование методологии исследования сетей.

Прежде всего следует отметить элементы методологии, разработанные и используемые представителями *психологии, социально-культурной антропологии и социологии*, которые провели первые эмпирические исследования сетевых взаимодействий между индивидами и сделали ряд базовых выводов и теоретических обобщений, составивших основу дальнейших исследований.

В 1930-е гг. известный психиатр, психолог и социолог Джейкоб (Якоб) Леви Морено¹ сформулировал важную идею о возможности графически изобразить позиции индивидов в группе и существующие между ними связи [Moreno, 1934, 1937, 1951, 1956]. Тем самым он положил начало развитию социометрии — методики количественного измерения общественных явлений, которая в настоящее время широко используется в социологии, социальной психологии и других общественных науках. Дж. Морено ввел в исследовательский инструментарий построение социограмм, в которых членам изучаемой группы соответствуют определенные позиции, их выборы (как позитивные, так и негативные) обозначаются стрелками и тем самым становится возможным создать графическое изображение взаимодействий.

¹ Основатель журналов *Sociometry* (1937), *International Journal of Sociometry* (1956), Института социометрии и психодрамы (Институт Морено).

Логика, предложенная Дж. Морено, оказалась чрезвычайно продуктивной. По сути, от работ Морено ведет отсчет понимание того, что под изучением сети следует понимать изучение структуры связей между элементами социальной системы. Именно этот подход открыл дорогу применению теории графов в анализе разного рода сетей, в том числе сетей в бизнесе (см., например, [Knoke, Kuklinski, 1982; Wasserman, Faust, 1994; Johanson et al., 2002; Scott, 2006; Scott et al., 2008; Martínez-Torres et al., 2011; Ritter et al., 2011; Берж, 1962; Градосельская, 2001, 2006; Кузьминов, Бендукидзе, Юдкевич, 2006])¹. В настоящее время можно с уверенностью говорить о том, что сформирован методический инструмент, который позволяет изучать структуру сетей, возникающих на современных рынках. Это эффективный инструмент дескриптивного анализа, который дает возможность готовить эмпирическую базу для дальнейших теоретических поисков.

Однако для того, чтобы идеи Морено легли в основу исследований различных видов сетей и впоследствии стали широко использоваться для анализа сетевых форм организации бизнеса, потребовался целый ряд последовательных шагов в развитии теории.

Так, в конце 1940-х — начале 1950-х гг. в работах А. Бейвласа [Bavelas, 1948] и Х. Левитта [Leavitt, 1951] было предложено понимать под сетью совокупность позиций, связи между которыми являются потоками ресурсов. При таком подходе модель отношений между позициями, полученная в ходе экспериментов, выступает как основа структуры или тип структуры (рис. 1.1).

С именем социального психолога Стенли Милграма связано появление теории «маленького мира», или «теории шести рукопожатий»², подчеркнувшей сетевой характер глобальной цивилизации [Milgram, 1967]. В серии спланированных и прове-

¹ Первая переводная работа на русском языке по использованию теории графов (Берж К. Теория графов и ее применение) была опубликована в СССР еще в 1960-е гг. [Берж, 1962]. Эта книга, в которой теория графов излагается последовательно, начиная с самых основ, до сих пор может быть полезна для первоначального изучения теории графов.

² Знаменитое утверждение, что все люди на Земле связаны в среднем через шесть знакомых между собой людей.

ведливости и роль обязательств в сетях, заложил основы для последующего изучения проблем доминирования, справедливости и баланса взаимодействий в бизнес-сетях.

Эти и другие работы, выполненные социальными психологами, не только акцентировали внимание на сетевом характере межличностных взаимодействий, но и дополнительно подтолкнули исследователей к пониманию того факта, что важны не просто связи между индивидами-«узлами», а характеристики взаимодействий и потоков ресурсов. Именно характер связей между узлами позволяет выделять тот или иной объект исследования, определять границы изучаемой сети в соответствии с определенными критериями, отделяя друг от друга сети разного рода, которые могут существовать в каждый определенный момент времени, перекрываться, взаимодействовать, сливаться или разбиваться на фрагменты.

Первыми четко сформулировали эту идею *представители социально-культурной антропологии* (К. Леви-Стросс, Дж.К. Митчелл, З. Найдел, А.Р. Рэдклифф-Браун и др.), предложив определять структуру общества через сети (или системы) отношений, получаемые акторами через выполнение их совместных и взаимных ролей [Nadel, Fortes, 1957]. Согласно определению Дж.К. Митчелла социальная сеть — «специфический комплекс связей между определенной группой акторов, причем характеристики этих связей в целом могут служить для интерпретации социального поведения вовлеченных в них акторов» [Mitchell, 1969, p. 2]. Это определение широко признано среди современных ученых, большинство вариантов определений социальной сети так или иначе сводится к данному Дж.К. Митчеллом.

При изучении любой социальной сети, подчеркивали антропологи, 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. Соответственно изучение сетей в социологии и социальной психологии подразумевает выявление и обозначение «структуры связей между элементами социальной системы» [Nohria, Eccles, 1992]. В настоящее время огромный пласт исследований сконцентрирован также в области изучения социальных сетей в наиболее узком смысле — как онлайн-сообществ пользователей, имеющих общие интересы

[Boyd, Ellison, 2007; Beer, 2008; Gane, Beer, 2008; Steinfield et al., 2008; Subrahmanyam et al., 2008; Gomez-Arias, Genin, 2009; Janson, 2010; Buzulukova et al., 2011; Cheung et al., 2011; Qualman, 2012]¹. При этом, несмотря на появление нового объекта исследования, методологические подходы в целом аналогичны тем, что были заложены в предыдущие десятилетия.

Важнейшим вкладом социальных антропологов явилось положение о том, что элементами (узлами) сетей могут быть не только отдельные личности, но и другие акторы (фирмы, организации, группы, города и т.д.). При этом взаимодействие вовлеченных сторон может быть классифицировано по содержанию (продукты или услуги, информация, эмоции и т.д.), форме (длительность и теснота связей), интенсивности (частота взаимодействий) [Sydow, 1992].

Представители социально-культурной антропологии также акцентировали внимание на том, что в сетевых структурах, как правило, можно выделить разные подгруппы, которые характеризуются определенными типами взаимодействий. В дальнейшем это предположение подтвердилось в ходе эмпирических исследований. Тот факт, что сеть можно рассматривать как специфическую структуру взаимодействий между группами игроков (партнеров), имеет существенное значение с точки зрения разграничения между понятиями, используемыми при изучении межорганизационного взаимодействия, такими как сеть, кластер, экосистема и ряд других (подробнее см. главу 2).

Подход к изучению сетей в рамках *экономической социологии*² наиболее близко сходится с экономическим и управленческим подходами к изучению сетей (см., например, [Катькало,

¹ Согласно данным Science Direct 13 из 25 наиболее цитируемых в течение 2012 г. статей были посвящены проблематике социальных сетей как онлайн-сообществ.

² Данное направление имеет солидную историю развития, которую можно проследить еще от работ по экономической антропологии, основой которой заложили более 100 лет назад Н.И. Зибер и Б. Малиновский. Наиболее известного представителя экономической антропологии К.П. Поланьи [Polanyi, 1957], заслуга которого состоит в том числе в выделении категорий явных и неявных знаний, многие авторы считают скорее теоретиком в области экономической социологии (см., например, [Веселов, 2009]). Первая научная работа с названием «Экономическая

2006; Радаев, 2005б, 2008]). Экономическая социология акцентирует внимание на роли социальных сетей и институтов в возникновении деловых взаимоотношений. Согласно этому подходу сети формальных и неформальных отношений лежат в основе экономических действий, позволяя опираться на постепенно развиваемое доверие, обмен информацией, разрешение конфликтных ситуаций в соответствии с выработанными нормами и правилами. Рассматривая рынок как совокупность социальных сетей, экономическая социология содержательно развивает положения социально-культурной антропологии [Nadel, 1957; Mitchell, 1969] и структурной теории обмена [Hомans, 1958; Blau, 1964; Emerson, 1976], согласно которой обмен социальными и материальными ресурсами рассматривается как фундаментальная форма человеческого взаимодействия и обмена выступают как результат переговорного процесса между заинтересованными сторонами.

Основоположником экономической социологии считается М. Грановеттер, который, как и представители социально-культурной антропологии, рассматривал социальную сеть как объединение трех составляющих: совокупность позиций, связи (отношения) и потоки ресурсов. Существенный вклад в развитие экономической социологии внесли также такие зарубежные ученые, как Х. Уайт, Р. Бёрт, У. Пауэлл, Д. Старк и др. В последние десятилетия появились значимые отечественные публикации, содержащие в том числе анализ эмпирических данных, полученных на российском материале. Среди них особо следует отметить работы, подготовленные лабораторией экономико-социологических исследований и кафедрой экономической социологии НИУ ВШЭ [Анализ рынков..., 2007; Экономическая социология в России..., 2008; Радаев, 2003, 2008; Стребков и др., 2012].

Для понимания феномена сетевых форм организации крайне важно введенное представителями этого направления понятие социального капитала, который может быть реализован только через связи и взаимодействия. Социальный капитал согласно определению П. Бурдьё¹ представляет собой «агрегацию социология» (книга бельгийского социолога Гийома де Грее) также вышла более 100 лет назад [Greef de, 1904].

¹ Социальное пространство согласно П. Бурдьё можно описать как совокупность «полей» (champs), специфических однородных «подпро-

действительных или потенциальных ресурсов», которые связаны с включением в прочные сетевые отношения взаимных обязательств или признаний [Bourdieu, 1980, 1985]. Индивиды получают определенные выгоды от постоянного участия в группах с целью доступа к ресурсам и (или) создания некоторого ресурса, причем качество социального капитала определяется качеством этих ресурсов. «Выгода, которая аккумулируется благодаря членству в группе, является базисом возможной солидарности» [Bourdieu, 1985]. В дальнейшем Р.Д. Патнэм, рассматривая понятие социального капитала, особо подчеркнул роль добровольных объединений (*voluntary associations*) как «наиболее важной формы горизонтальных взаимодействий и реципрокности»¹ [Putnam, 1993, p. 173–174], оказывающей значительное влияние на взаимодействие и сотрудничество между акторами: во-первых, они увеличивают потенциальные издержки «перебежчика» в рамках любой отдельно взятой транзакции; во-вторых, «усиливают выработку приемлемых и надежных норм взаимности»; в-третьих, облегчают коммуникацию и улучшают движение информации о надежности (репутации) отдельных акторов. В рамках добровольных объединений формируется история взаимоотношений и кооперации, которая становится своего рода «культурно-определенным шаблоном» для формирования дальнейшего сотрудничества [Putnam, 1993, 1995; Ahuja, 2000; Sisiäinen, 2000; Obstfeld, 2005; Bowey, Easton, 2007].

Для целей данной монографии важно понимание того, что социальный капитал проявляется в разных формах. В частности, к ним относят социальные сети, социальные нормы и доверие

странств» (например, поле искусства, экономическое поле), власть над которыми дает обладание капиталом (экономическим, социальным и т.д.). Таким образом, речь идет о социальных связях как ресурсе, который может обеспечивать получение выгод.

¹ Термины «реципрокность», «реципрокный обмен» (от лат. *reciprocō* — двигать туда-сюда, возвращать обратно), обозначающие соответственно принцип взаимности и взаимный обмен, широко употребляются в русскоязычной литературе (см., например, [Якубович, Ярошенко, 2001; Барсукова, Радаев, 2012; Барсукова, 2004]). В рамках данной монографии в дальнейшем они не будут использоваться, за исключением приведенной цитаты, поскольку «принцип взаимности» и «взаимный обмен» достаточны для обозначения изучаемого нами феномена.

[Putnam, 1993], обязательства, информационные каналы (сети) и эффективные нормы [Coleman, 1988; Коулман, 2001].

Согласно классификации М. Вулкока необходимо различать «объединяющий» и «связывающий» социальный капитал [Woolcock, 1998]. «Объединяющий» социальный капитал выступает в форме норм, правил поведения, общих для всех хозяйствующих субъектов; как деперсонифицированное доверие; в форме объединения, организующего коллективное действие хозяйствующих субъектов, преследующих частные интересы, в интересах достижения общих для них целей [Li, 2007; Li et al., 2008]. Он является результатом предшествующего развития и усилий разных сообществ по формированию «правил игры», благоприятных с точки зрения развития, способен порождать положительные внешние эффекты и достается экономическому агенту как члену общества. С ростом числа потребителей этого блага отдача от него возрастает, поэтому сетевое взаимодействие носит «открытый» характер, его участниками потенциально могут стать все хозяйствующие субъекты, действующие на территории конкретной страны или региона. Этот тип социального капитала воплощается в открытых предпринимательских сетях. «Общность целевых функций акторов таких сетей определяется их ориентацией на представительство коллективных интересов бизнеса во взаимодействии с властью, связанных с сохранением и накоплением социального капитала как исключаемого общественного блага» [Курбатова и др., 2010, с. 41].

«Связывающий» социальный капитал выступает в форме локальных групповых норм и правил; как персонифицированное доверие; в форме личных связей хозяйствующего субъекта [Woolcock, 1998]. Он представляет собой запас социальных контактов, позволяющий за счет локального взаимодействия обеспечивать устойчивость экономических агентов, повышать их конкурентоспособность за счет исключительного доступа к определенным видам экономических ресурсов. «Связи и отношения, имеющиеся у хозяйствующих субъектов, позволяют им “вписаться” в существующую институциональную среду посредством получения привилегий, даваемых принадлежностью к определенной социальной группе. Он облегчает реализацию частных интересов в режиме преференций, частного обмена

услугами» [Курбатова и др., 2010, с. 39]. Сети, которые базируются на этом виде социального капитала, имеют тенденцию становиться закрытыми и формировать совместную стратегию защиты от конкуренции со стороны других сетей и бизнес-сообществ.

Таким образом, благодаря работам социологического направления выработан целый ряд важных положений, позволяющих создавать «работающие» дескриптивные модели разного уровня сложности. Для изучения сетевых форм организации бизнеса важно понимание того, что в основе деловых сетей (как внутри-, так и межорганизационных) находится социальная сеть и ее узлами являются либо отдельные сотрудники или подразделения организации, либо собственно организации [Bode et al., 2010], а также что при изучении различных типов сетевой организации бизнеса следует обращать внимание на соотношение разных типов социального капитала, поскольку этим в значительной степени определяется выбор структуры сетевых взаимодействий.

Ряд важных методологических положений выработан в рамках *экономического подхода*. Как известно, экономика изучает сферы производства, потребления, распределения и обмена в их взаимосвязи, при этом в центре внимания экономической теории находится проблема эффективного распределения и использования ограниченных ресурсов с целью максимального удовлетворения человеческих потребностей. Ограниченность ресурсов и проистекающие отсюда экономические проблемы, а также возможности частичного снятия этих проблем за счет разделения труда оказываются центральными вопросами на любых уровнях экономической деятельности — от уровня индивидуальных экономических обменов и внутренней организации предприятия до уровня международных экономических отношений. Для определения и решения задач, которые поддаются решению посредством разделения труда и выбора подходящих форм координации, экономическая наука предложила целый ряд теоретических инструментов и моделей, некоторые из них внесли существенный вклад в развитие методологии исследования сетевых форм организации.

Одной из первых работ, в которых рассмотрены устойчивое сетевое взаимодействие компаний и связанные с ним сетевые экстерналии, является широко цитируемая работа А. Маршалла

«Принципы экономической теории» [Marshall, 1890]. А. Маршалл показал, что устойчивые сетевые взаимодействия экономических агентов, расположенных с непосредственной близости друг к другу и осуществляющих совместную деятельность, получают положительные экстерналии. Среди названных им положительных эффектов были ускоренный обмен важной информацией, доступ к специализированным поставщикам продуктов и услуг, к квалифицированной рабочей силе. В дальнейшем идеи А. Маршалла получили широкое признание, были развиты и легли в основу современного понимания кластеров предприятий как сетевой формы организации современных рынков.

Можно также вспомнить, что в начале XX в. вели достаточно заметную деятельность и были предметом исследования так называемые отраслевые ассоциации («*industrial associations*») и торговые ассоциации («*trade associations*») (см., например, [Compton et al., 1926; Jones, 1928; Whitney, 1935]). В США особенное внимание и бизнеса, и общественности к этой форме сетевого взаимодействия компаний оказалось привлечено в 1910-е гг., когда А.Дж. Эдди показал, как принципы кооперации «работают» в отрасли металлообработки [Eddy, 1912/1915]. А.Дж. Эдди настойчиво добивался переосмысления того понимания конкуренции, которое господствовало в начале XX в. В его работах подчеркивается, что втягивание в деструктивную конкуренцию, наносящую ущерб рынку в целом и не позволяющую стимулировать инновационную активность производителей, противоречит долгосрочным интересам практически всех участников экономических отношений. И наоборот, кооперируясь друг с другом, фирмы избегают ненужного дублирования усилий, более успешно обеспечивают соответствие спроса предложению и, следовательно, удовлетворение запросов потребителей [Eddy, 1912/1915; Tadajewski, 2009].

Серьезным вкладом в развитие экономических исследований, которые легли впоследствии в основу ресурсной теории фирмы, выводящей на проблематику комплементарности ресурсов и целесообразности их соединения для выполнения тех или иных экономических задач, явились известные работы Э. Пенроуз, в первую очередь анализ эндогенного роста и «производственных возможностей» [Penrose, 1955, 1959]. В соответствии с этой концепцией фирма определяется как набор ресурсов, ко-

торый координируется менеджером с целью создания прибыли при продаже товаров и услуг. Фирма, таким образом, понимается как единая управленческая структура, которая способствует развитию знания за счет различных форм обучения. Обучение, неделимость ресурсов и в особенности неиспользуемые ресурсы стимулируют эндогенный рост, определяют направления экспансии, служат основой динамического взаимодействия между внутренней и внешней средой фирмы. «Производственные возможности» в трактовке Э. Пенроуз и ее последователей определяются некой «картиной» в восприятии менеджмента и вместе с эндогенными факторами мотивируют горизонтальный, вертикальный и дифференцированный рост [Pitelis, 2002]. Как подчеркивают Х.Н. Пителис и Н. Валь, «акцент, который сделала Пенроуз на эндогенном росте и роли знаний, был недавно воспроизведен в контексте ресурсной теории фирмы, а также в подходах, основанных на компетенциях и знаниях, — вероятно, основном направлении в современной литературе по стратегическому управлению» [Пителис, 2007, с. 28]. Кроме того, он лег в основу разработки таких важных для изучения сетей направлений, как концепция динамических способностей [Teese, Pisano, Shuen, 1997; Eisenhardt, Martin, 2000; Winter, 2000; Helfat, Peteraf, 2009; Helfat, Winter, 2011; Тис, Пизано, Шуен, 2003; Тис, 2009].

Крайне важным для понимания современных межорганизационных взаимодействий является введенное в экономике отраслевых рынков (industrial organization) понятие квазиинтеграции (quasi-integration) [Blois, 1972]. Число работ по проблемам квазиинтеграции последовательно растет на протяжении последних десятилетий (см., например, [Monteverde, Teese, 1982; Jarillo, 1988; Masten et al., 1989; Dietrich, 1994; Fernandez et al., 2000; Mason et al., 2006; Третьяк, 2006; Шерешева, 2010]).

Под квазиинтеграцией понимают объединение экономических субъектов, предполагающее развитие устойчивых долгосрочных связей между ними при отсутствии юридически оформленного трансфера прав собственности. Реагируя на вызовы современной динамичной внешней среды, фирма может осуществлять «внутреннюю виртуализацию» — введение элементов рыночного регулирования во внутрифирменную деятельность [Zenger, Hesterly, 1997]. Другой возможный вариант — вывод активов из собственности компании и переход к аут-

сорсингу, т.е. переводу активов и функций внутреннего подразделения или самих этих подразделений во внешнюю организацию, которая выступает как сторонний подрядчик по их выполнению. И в том, и в другом случае происходит переход к более гибкой структуре, состоящей из относительно автономных единиц. Однако этот переход реализуется в юридически разных формах: в первом случае меняются только принципы внутреннего управления и возникает модульная, или «внутренняя», сетевая организация (например, концерн), во втором возникает сетевая организация, не консолидированная по собственности. В последнем случае мы сталкиваемся с квазиинтеграцией (рис. 1.2).

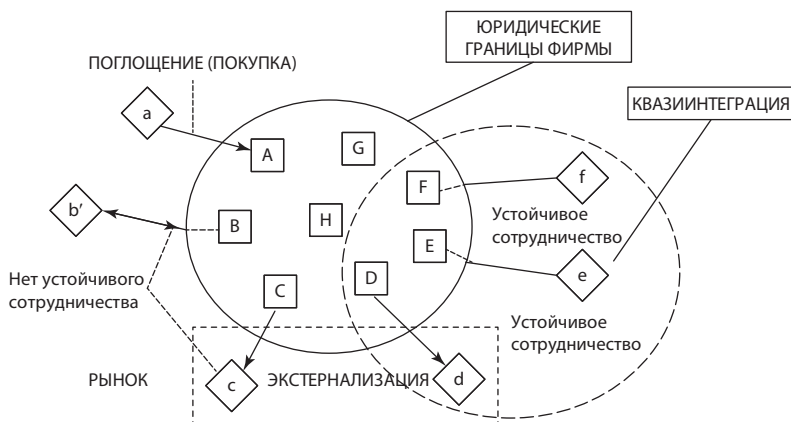


Рис. 1.2. Юридические границы фирмы и квазиинтеграция

Источник: [Шерешева, 2010].

Характерным признаком квазиинтегрированных структур является длительность взаимоотношений, достаточная для создания некой «внутренней» для группы системы норм и правил, которые позволяют 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 интегрированную структуру «классического» типа.

Квазиинтеграция, как и классическая интеграция, может быть вертикальной, горизонтальной или универсальной (конгломератной) [Третьяк, 2006; Шерешева, 2010]. В рамках квазиинтегрированных структур 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.

Если говорить о межфирменной сети, то она по определению состоит из юридически независимых предприятий, каждое из которых может иметь ту или иную форму собственности. С экономической точки зрения структурными элементами любой межфирменной сети являются в том числе фирмы, не имеющие рыночной власти. Иначе говоря, это небольшие игроки отраслевого рынка, доля продаж каждого в отдельности весьма незначительна. Взаимодействуя как элементы квазиинтегрированной структуры, они могут приобретать кумулятивный («виртуальный») размер, который дает им возможность успешно конкурировать и с крупными игроками рынка, и с другими квазиинтегрированными структурами, число которых на современных рынках постоянно растет.

В рамках экономического подхода следует уделить особое внимание положениям *новой институциональной экономической теории* (НИЭТ). Ключевыми понятиями для определения сети как нового экономического явления в рамках данной теории выступают понятия транзакционных издержек, контрактных взаимодействий, координирующих структур и механизма координации.

Изучение экономической природы сети как одного из механизмов координации действий экономических агентов, имеющих свои особенности, отличающие его от других механизмов координации, восходит к работам О. Уильямсона. Предложенный О. Уильямсоном понятийный аппарат, включая понятия

ограниченной рациональности, специфичности активов, оппортунистического поведения, «провалов рынка», позволяет сравнивать экономическую эффективность разных организационных форм и выводит на понимание специфики сетевого межфирменного взаимодействия, а также преимуществ и недостатков отдельных типов межфирменных сетей.

О. Уильямсон ввел понятие координирующих структур (governance structures), определив их как «институциональные способы организации транзакций» [Williamson, 1979, p. 234]. Понятие транзакции как единицы анализа, как будет показано позже, в изучении межфирменного сетевого взаимодействия не является ключевым, более продуктивно использовать в качестве единицы анализа понятие «взаимоотношение» (relationship). Тем не менее для понимания феномена сетевых межорганизационных отношений и роли сетей в современной экономике крайне важны положения о существовании транзакционных издержек, связанных с заключением, исполнением, контролем, изменением и завершением контрактов [Coase, 1937]. К транзакционным издержкам, возникающим вследствие неопределенности и сложности сделок, относят издержки поиска информации, ведения переговоров, оппортунистического поведения, по защите прав собственности и др.

В теории транзакционных издержек в качестве двух противоположных механизмов координации (МК) изначально рассматривались МК «Рынок» и МК «Иерархия» (фирма). Согласно Р. Коузу на рынках «обмен совершается при помощи механизма цен, внутри фирм — за счет использования системы субординации» [Coase, Coe, 1937]. Однако при возникновении новых типов межфирменных взаимоотношений стало очевидно, что все многообразие взаимодействий в системе взаимоотношений компаний невозможно описать с помощью этих двух «чистых» механизмов. Это было замечено уже О. Уильямсоном, который также считал рынки и иерархии двумя главными альтернативами, а другие координирующие структуры — «гибридами», «смешанными» формами¹ [Williamson, 1991]. Тем не менее в сво-

¹ При этом в качестве «смешанных» форм координации, определяемой существованием некоей промежуточной степени взаимозависимости их участников, Уильямсон рассматривал лишь парные (дуальные) отношения на примерах франчайзинга и совместных предприятий

их более поздних работах он указал на необходимость учета сетевых форм взаимодействия и признал, что теория напрасно «проскакивала проблемы сетевых отношений» ввиду увлеченности дуальными отношениями [Williamson, 1996, p. 230]. В следующих параграфах более подробно рассмотрена идея о существовании особого механизма координации «сеть», отличного от двух ранее известных механизмов «рынок» и «иерархия».

В работах [Alchian, Demsetz, 1972; Williamson, 1975] был сделан акцент на анализ контрактных взаимодействий, при этом существенное внимание уделено проблеме структуризации взаимодействий как внутри фирмы, так и между фирмами. 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.

О. Уильямсон [Уильямсон, 1996] выделяет следующие формы эффективного управления контрактными взаимодействиями: рыночную, трех-, двух- и одностороннюю¹.

Механизм рыночного управления контрактами является основной структурой управления неспециализированными транзакциями — как случайными, так и регулярно повторяющимися. Трехстороннее управление необходимо при осуществлении случайных транзакций, эффективность которых повышается при использовании специфических активов, что предопределяет важность непрерывности отношений.

[Williamson, 1991]. В дальнейшем в данной монографии мы будем исходить из того, что совместные предприятия, основанные на объединении собственности участников, являются скорее инструментом для реализации задач партнеров по альянсу. Совместное предприятие выступает как организационно-правовая форма альянса с использованием дополнительно механизма собственности для закрепления взаимных интересов при ведении совместной деятельности.

¹ Наряду с классификацией, предложенной О. Уильямсоном, в эмпирических работах можно встретить и другое деление механизмов координации. Так, в работе Д. Хейде все множество механизмов подразделяется на рыночные и нерыночные типы, с определением в рамках последнего двух подтипов — односторонние/иерархические (unilateral/hierarchical) и двусторонние (bilateral) [Heide, 1994; Авдашева, Горейко, 2011].

Для осуществления регулярно повторяющихся транзакций, требующих инвестирования в специфические активы, оправдана разработка специализированных структур управления: двустороннее управление (сохраняется автономность участников сделки); объединенное управление (перенос транзакций с рынка в границы фирмы, где те реализуются на основе административных решений).

Согласно О. Уильямсону эти формы выделяются с учетом основных характеристик транзакций, которыми являются «специфичность привлекаемых для их реализации активов, неопределенность обстоятельств и частота их осуществления» [Уильямсон, 1996, с. 132]. Неопределенность транзакций (чаще всего высокая) зависит в том числе и от внешней среды, поэтому для классификации форм эффективного управления транзакциями О. Уильямсон оставляет два критерия: специфичность активов (неспециализированные, малоспециализированные и идиосинкразические) и частоту транзакций (регулярно повторяющиеся и случайные). Главным критерием эффективности контрактных отношений является минимизация транзакционных издержек, для достижения которой необходимо подобрать для каждой транзакции соответствующую структуру управления (рис. 1.3).

Специфичность активов — одна из основных причин, заставляющих компании переходить от краткосрочной к средне- и долгосрочной контрактации, заключать «контракт на основе отношений» [Юлдашева, Иванов, 2004, с. 41]. Когда специфика активов сделки крайне высока, у контрагентов остаются два способа продолжения объединенной деловой активности: слияние («классическая» интеграция) или заключение долгосрочного отношенческого контракта.

То есть при видимой «верхней части айсберга», которую в подавляющем большинстве случаев составляют неоклассические контракты между компаниями, в основе сетевых форм организации бизнеса лежит длительный отношенческий контракт с неопределенным сроком действия, который обуславливает поведение партнеров по сети в долгосрочном периоде. Этим объясняются, в частности, парадоксальные на первый взгляд действия участников межорганизационных сетей в отношении некоторых партнеров, не выполняющих в краткосрочном периоде условия неоклассических контрактов. Это объясняется, как правило, важ-

		Особенности инвестиций, связанных с осуществлением транзакций		
		Неспециализированные	Малоспециализированные	Идиосинкразические
Частота транзакций	Случайные	Управление посредством рынка (классическая контрактация)*	Трехстороннее управление (неоклассическая контрактация)**	
	Регулярно повторяющиеся		Двустороннее управление (отношенческая контрактация)***	Единое (одностороннее) управление

Рис. 1.3. Формы эффективного управления транзакциями

Источник: [Уильямсон, 1996, с. 143].

* 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.

ностью специфических ресурсов и компетенций участников сетевых взаимоотношений для исполнения длительного отношенческого контракта, лежащего в основе этих взаимоотношений.

Понимание того, что существуют ненулевые транзакционные издержки, легло в основу многих исследований в сфере экономики и управления и стало применяться как для оценки эффективности взаимодействия [Heide, John, 1988; Тамбовцев, 2006], так и для объяснения выбора экономическими агентами

механизма координации. В соответствии с гипотезой дифференцированной состыковки О. Уильямсона выбор сети 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.

Формирование сети как способ достижения экономии издержек (*cost savings*) и связанное с этим обоснование выбора сети как предпочтительной альтернативы даны в работах [Powell, 1990; Clemons, Row, 1992; Gerybadze, 1995; Jarillo, 1995, 1998] и конкретизировано в более поздних исследованиях (см., например, [Fisher, 2001, 2006; Koller, Langmann, 2006; Hagenhoff, 2008]). В данном случае устанавливается зависимость стремления к формированию сети 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.

М. Грановеттер утверждал, что все экономические действия встроены в социальные сети и многие ситуации на рынках, которые трудно объяснить соображениями рациональности, можно легко понять, если учитывать «встроенность» (*embeddedness*) акторов в социальную структуру. Не оспаривая положение НИЭТ об ограниченной рациональности, М. Грановеттер критиковал теорию транзакционных издержек в изложении Р. Коуза и ранних работ О. Уильямсона, где рассматривается дихотомия «рынок — иерархия» и утверждается, что рынок нежелателен, когда транзакционные издержки покупателя или продавца запретиительно высоки, и в таких случаях выбор будет сделан в пользу вертикальной интеграции [Williamson, 1975]. При этом он отмечал, что на рынках покупателей и продавцов существует множество сложных транзакций с высокими транзакционными издержками и их наличие объясняется включением участников этих транзакций в сеть долгосрочных деловых взаимоотношений

[Granovetter, 1985]. Следует согласиться с М. Грановеттером, что понятие «встроенности» в социальную структуру обогащает экономический анализ. При этом, на наш взгляд, аргументация М. Грановеттера не опровергает, а подтверждает положения НИЭТ, поскольку встроенность в долгосрочные деловые взаимоотношения является источником экономии суммарных издержек (в том числе и транзакционных) для участников бизнес-сети. В этом случае происходит выбор в пользу механизма координации «сеть», как это показано у А. Джерибадзе [Gerybadze, 1995] и ряда других исследователей. Источником экономии на издержках контроля, поиска и т.п., определяющим выбор сети как механизма координации, выступает ожидание неоппортунистического поведения партнера — доверие, которое выработано в результате длительных успешных взаимоотношений. Таким образом, М. Грановеттер лишь дополнительно подтвердил, что кажущееся иррациональным поведение является на самом деле (ограниченно) рациональным, если мы принимаем во внимание сетевое взаимодействие агентов рынка. По сути, об этом же говорится при обсуждении функции социального капитала в упомянутых выше работах Дж. Коулмена [Coleman, 1988] и целого ряда других исследователей (см., например, [Sobel, 2002]).

На наш взгляд, объяснение причин возникновения межорганизационных сетей и выбора их в качестве предпочтительной альтернативы нельзя ограничивать подходом с точки зрения экономии издержек. Ответ на этот вопрос требует привлечения к анализу более широкого спектра факторов. В этой связи не менее важным фактором выступает способность сетевого взаимодействия обеспечивать создание ценности (*value creation*). В следующем параграфе будет показано, как при объяснении причин возникновения межфирменных сетей подход с точки зрения НИЭТ переплетается с ресурсным подходом, акцентирующим внимание на ресурсах и способностях, и отношенческим подходом, делающим акцент на взаимоотношениях.

В конце 1970-х гг. сформировались теоретические и методологические основы *организационной экологии* — науки о динамике организационных сообществ, исследующей конкурентную организационную среду и процессы, связанные с возникновением и «смертью» фирм, а также с «естественным отбором» [Nanpan, Freeman, 1977, 1984].

Важнейшей методологической предпосылкой организационной экологии является принцип «коллективной рациональности», который признается господствующим над «индивидуальной рациональностью» отдельной организации и играет ведущую роль в ходе «естественного отбора». Соответственно действия, которые могут представляться оптимальными отдельному участнику рынка, могут быть совсем не оптимальными с точки зрения сети фирм или отрасли в целом [Валитова, Тамбовцев, 2005]. Поэтому важным становится исследование действий организаций не в отдельности, а в составе популяций (populations of organizations), также находящихся в определенной «окружающей среде», к которой необходимо постоянно адаптироваться. Каждая популяция занимает свою рыночную нишу, определяемую комбинацией ресурсов разного уровня, и развитие одной конкретной организации находится в зависимости от конкурентных преимуществ популяции. Развитие носит интерактивный характер и зависит от того, как приспосабливаются к изменениям другие организации данной и смежных популяций. Предмет внимания организационной экологии — совокупности малых и средних предприятий, которые до этого крайне редко привлекали серьезное внимание исследователей в области управления.

Взгляд на сетевые формы организации в рамках *теории экосистем бизнеса*¹, по сути, является развитием подхода организационной экологии. Он также исходит из положения о том, что развитие различного рода систем в экономике происходит благодаря процессам, аналогичным естественному отбору в природе: взаимодействию между отдельными членами, их изменчивости, адаптации друг к другу и, что самое главное, аккумулярованию технологического знания [Nelson, Winter, 1977, 1982; Rothschild, Darr, 2005]. Фирмы создают партнерства и союзы, выстраивают целые системы взаимовыгодных отношений, которые аналогичны симбиотическим союзам и экосистемам, известным из биологии [Moore, 1993, 1996; Power, Jerjian, 2001; Iansiti, Levien, 2004;

¹ В 1993 г. Дж.Ф. Мур ввел в оборот термин «предпринимательская экосистема», который в настоящее время широко используется в научных публикациях этого направления и характеризует сеть, возникающую вокруг отдельной компании. Широко используется также термин «инновационная экосистема» (подробнее см. главу 7).

Adner, Kapoor, 2010; Mercier-Laurent, 2013]. Основным смыслом существования любой экосистемы — создание и развитие симбиотического сообщества, все члены которого взаимодействуют и стремятся к выполнению общей цели, созданию круговорота обмена потоками ресурсов, повышение «продуктивности экосистемы».

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 [Stinchcombe, 1965]. Это понятие перекликается с понятием траекторной зависимости (path dependence) [Schotter, 1981; Arthur, 1990, 1994; North, 1991; David, 2001; Sydowetal, 2009], которое стало наряду с понятием организационных рутин одним из базовых понятий эволюционной теории экономических изменений [Nelson, Winter, 1982; Нельсон, Уинтер, 2002].

Ряд теоретических положений, лежащих в основе эволюционной теории, восходит к трудам Т. Мальтуса, Т. Веблена, А. Маршалла, И. Шумпетера и, безусловно, перекликается с положениями экономического дарвинизма, однако не сводится к упрощенной трактовке дарвинизма, которая была популярна в первой половине XX в. Основоположники эволюционной теории в ее современном понимании Р. Нельсон и С. Уинтер, системно изложившие ее методологические основы, акцентировали внимание на изучении процессов, ведущих к возникновению и необратимому изменению с течением времени моделей поведения фирм и технологических параметров их деятельности. Они ввели в научный оборот понятие организационных рутин — используемых фирмами стандартных правил и процедур ведения деятельности (по аналогии с генами как носителями наследственной информации в биологии). Фирмы могут имитировать «успешные» (повышающие уровень адаптированности) рутины, а в случае изменения условий внешней среды возникает необходимость выработки нового комплекса «успешных» рутин методом «проб и ошибок». Использование рутинных процедур, с одной стороны, позволяет экономить ресурсы, необходимые для принятия решений в многократно повторяемых ситуациях,

а с другой — зачастую обуславливает неоптимальность принятых решений.

Понятие траекторной зависимости подчеркивает важную роль внешней среды и акцентирует внимание на начальных условиях и зависимости от предшествующего развития. Внедрение определенной модели поведения или технологии влечет за собой образование обратной связи, закрепляющей изначально сделанный выбор, и его изменение становится маловероятным или невозможным даже в том случае, если это снижает эффективность. С другой стороны, накопление поведенческих изменений, увеличивающих адаптированность индивидуальной фирмы, может изменить саму внешнюю среду.

Траекторная зависимость определяет границы возможностей развития организации или группы организаций: направления развития зависят от отправной точки, и некоторые направления изначально нереализуемы в случае старта с той или иной точки. В то же время при любой отправной точке существуют множественные траектории развития, и случайные события («accidental» events, «noise») могут существенно, иногда необратимо, повлиять на итоговый результат развития. Одним из предлагаемых решений может быть анализ стохастических процессов в развитии сетей (см. приложение 1), хотя существует достаточно серьезная критика этого подхода как слишком упрощенного, «излишне математизированного» и не учитывающего сложность социальных процессов.

В главе 8 представлен другой вариант учета траекторной зависимости, который представляется более продуктивным для анализа реального развития сетевого взаимодействия на современных рынках. Он опирается на важную методологическую особенность эволюционного подхода к исследованию экономических изменений — использование имитационных компьютерных моделей. В результате моделирования, учитывающего траекторную зависимость в развитии инновационных кластеров, удалось получить новые содержательные результаты для интерпретации развития сетевого взаимодействия в России.

При исследовании сетей и их роли в рамках экономического подхода наиболее часто анализируются такие вопросы, как структурные свойства сети, влияние структуры сети на принятие экономических решений, роль экономических стимулов в фор-

мировании структуры сети [Кузьминов и др., 2006; Walker, 2003; Liu et al., 2005; Leij van der, 2006; Yang, Liu, 2012]. Первый из этих вопросов носит отчетливо эмпирический характер, здесь проявляется дескриптивный характер сети как методического инструмента. Получаемые в ходе соответствующих эмпирических исследований факты подлежат обобщению и, будучи проанализированы и систематизированы, ложатся в основу исследований, отвечающих на второй и третий вопросы. По сути, при ответе на эти два вопроса выявляется взаимосвязь (взаимовлияние) между сетевыми взаимодействиями и принятием решений экономическими агентами. Возникающие при этом гипотезы должны быть проверены эмпирически, что возвращает исследователей к вопросу о структуре бизнес-сети.

Таким образом, сформировался довольно хорошо прослеживаемый цикл аналитических и эмпирических исследовательских действий и соответствующий им инструментарий, который позволяет регулярно обновлять знание о феномене и модифицировать понимание места и роли сетей в экономике с учетом изменяющихся реалий современных глобальных рынков.

В ходе многочисленных исследований постоянно подтверждается как наличие у самых разных исследуемых бизнес-сетей общих характеристик, обусловленных превалированием механизма координации «сеть», так и тот факт, что ответы на все названные выше вопросы зависят от целеполагания, типа сети и экономического контекста. Соответственно в рамках этого быстро развивающегося самостоятельного поля исследований, с одной стороны, идет поиск наиболее общего определения бизнес-сети, а с другой — происходит активное выделение отдельных поднаправлений исследований, касающихся сетевых форм организации бизнеса и изучения различных видов бизнес-сетей: сетей поставок [Choi et al., 2001; Mason et al., 2006; Morgan, 2007; Alvarez et al., 2010; Barnes, Liao, 2012; Palsule-Desai et al., 2013], сетей дистрибуции [Anderson, Weitz, 1992; Iacobucci, Hopkins, 1992; Alderson, 1994; Ford, Gadde, 2008; Sheresheva, Kolesnik, 2011; Ferrari, Verhoven, 2012], стратегических альянсов [Gomes-Casseres, 1994; Gerybadze, 1995; Anand, Khanna, 2000; Oxley, Sampson, 2004; Albers et al., 2005; Child et al., 2005; Muthusamy, White, 2005; Kalaignanam et al., 2007; Amaldoss, Staelin, 2009; Ybarra, Turk, 2011; Гарретт, Дюссож, 2002; Ноздрева, 2002; Смирнов,

2003; Карпухина, 2004; Уоллес, 2005; Бобина, Грачев, 2006; Зобов, 2009], сетей фрилансеров [O'Day et al., 1996; Janneck et al., 2006; Janneck, Finck, 2006; Uzzi et al., 2007; Lissoni et al., 2011] и т.д. Число терминов, обозначающих те или иные сети в бизнесе, постоянно растет (см. [Шерешева, 2010, 2011]). В свете такого развития становится насущной проблемой классификация сетевых форм организации бизнеса и описание «чистых» типов межорганизационных сетей, которые открывали бы путь для операционализации и позволяли разрабатывать рекомендации по применению сетевых форм в бизнесе при наличии тех или иных целей, разных условий, особенностей отраслевой специфики. (Подходы к решению этой проблемы рассмотрены в главе 2.)

В целом можно констатировать, что формирование методологии исследования сетей шло в рамках целого ряда научных направлений и школ. В основу формирующейся теории сетевой организации легли методологические подходы и эмпирические результаты, явившиеся итогом исследований в сфере психологии, социологии, экономики и менеджмента. Поэтому междисциплинарность можно считать исторически и логически обусловленной характеристикой современных исследований в этой сфере.

В данной монографии основное внимание уделено рассмотрению межорганизационных сетей в контексте науки управления. Базируясь на содержательных достижениях всех вышеназванных подходов, управленческий подход к исследованию сетей постепенно выделяется в самостоятельное направление. Начав с «пограничных» работ на стыке с социологией, социальной психологией и экономикой, сторонники управленческого подхода вырабатывают инструментарий эмпирических исследований, который позволяет изучать сетевые формы организации под новым углом зрения, и постепенно формируют собственную концепцию и общую методологию исследований, имеющую специфические особенности, отличающие ее от методологий, на которых она первоначально основывалась. Наука управления постепенно становится платформой, на которой происходит синтез методологических подходов, касающихся сетевых форм организации бизнеса.

1.2. Текущее состояние теории сетевых форм организации бизнеса: основные подходы

На вопрос о том, можно ли говорить о сформировавшейся теории сетевых форм организации бизнеса, большинство исследователей дает отрицательный ответ [Colombo et al., 2011; Bergenholtz, Waldstrøm, 2011; Катькало, 2006; Катенев, 2007; Шерешева, 2010]. Как уже подчеркивалось, среди ученых нет ни единого подхода к определению сетей в бизнесе, ни единой общепринятой методологии их изучения. Мы имеем дело с формирующейся теорией, методологические основы которой пока остаются расплывчатыми, а понятийный аппарат, как бывает с любой теорией на начальной стадии формирования, требует своего развития, выработки единой позиции по поводу ряда ключевых понятий.

Можно выделить несколько направлений исследований, занимающих доминирующее положение на современном этапе, и некоторые тенденции в развитии теории сетевых форм организации бизнеса на платформе науки управления.

Прежде всего отметим, что одно из формирующихся самостоятельных направлений исследований — изучение сетевых форм организации деловой активности *в разные исторические периоды*. Возникновение этого перспективного направления закономерно, так как сетевой принцип взаимодействия в бизнесе не является принципиально новым феноменом, он в том или ином виде фиксируется в рыночных отношениях отдельных индивидов и организаций на протяжении столетий. К. Перроу не без оснований утверждает, что сети малого бизнеса были определяющей чертой американской экономики вплоть до того момента, пока владельцы железных дорог не обеспечили доминирование крупных, профессионально управляемых корпораций как преобладающей модели [Perrow, 2002]. Сетевая кооперация крупных компаний в начале XX в. также была нередким явлением, в частности, в таких отраслях, как производство текстиля, железа, сталелитейная и металлообрабатывающая промышленность, особенно в той части, которая касалась обмена информацией о рынке [Eddy, 1912/1915; Tosdal, 1917; Whitney, 1935]. Исторически важная роль межфирменных сетей в строительной отрасли показана в работах Р. Экклеса [Eccles, 1981].

В последние десятилетия появились исследования, посвященные деятельности профессиональных организаций Античности, устойчивости ремесленных и торговых гильдий Средневековья, сетевому принципу взаимодействия в рамках Ганзейского союза, сетям взаимодействий в российских артелях, купеческих гильдиях и представительных организациях российских предпринимателей конца XIX — начала XX в. (см., например, [Fauré, 1975; Epstein, 1998; Krause, 1999; Бессолицын, 2006; Кюнг, 2006; Шерешева, Владимирова, 2011]).

Авторы исследований по истории сетевых форм организации сталкиваются с необходимостью работы на стыке теории управления и исторической науки. Наряду с привлечением к исследованию новых исторических данных это вызывает поиск новых методологических решений, позволяющих учитывать специфику методов, применяемых историками, а также извлекать «управленческую составляющую» из опыта сетевых форм организации, действовавших в предшествующие исторические периоды.

Тем не менее основные направления исследований сетевых форм организации касаются не истории, а современности. Если публикации начала XX в., посвященные сетевым формам организации бизнеса, не вызвали сколько-нибудь значительного резонанса, то в настоящее время ситуация прямо противоположна. Кардинальные перемены на мировых рынках, вызвавшие к жизни многочисленные новые формы сетевого взаимодействия (как в рамках отдельных фирм, так и между формально независимыми экономическими агентами), потребовали от исследователей понимания причин и сущности новых проявлений феномена и выработки современных подходов к его анализу. Этим объясняется экспоненциальное развитие исследований в области сетевых форм организации бизнеса, начавшееся в конце 1970-х — начале 1980-х гг.¹ и продолжающееся до настоящего времени. Если в период с 1974 по 1983 г. в известной базе данных экономических журналов EconLit слово «сеть» встречалось лишь в 18 статьях, то между 1994 и 2003 гг. это число составило 1127 статей

¹ В русскоязычной литературе об исследованиях феномена межфирменных сетей в 1980–1990 гг. достаточно подробно говорится в статьях [Каткало, 1999; Третьяк, Румянцева, 2003].

[Galeotti, 2005]. Наш поиск, осуществленный в начале 2013 г., показал, что в период с 2003 по 2013 г. в базе данных EconLit добавилось еще свыше 20 тыс. статей, содержащих слово «сеть».

В современной теории менеджмента активно развиваются исследования сетей как новой формы внутрифирменной организации (сетевой структуры взаимоотношений в рамках единой по собственности фирмы) и как формы квазиинтеграции (устойчивое взаимодействие формально независимых экономических агентов).

Выгоды от внедрения сетевых принципов взаимодействия в бизнесе начали серьезно и активно обсуждаться теоретиками именно в разрезе подходов к анализу внутрифирменных структур управления. Одними из первых зарубежных публикаций этого направления были работы Дж. Форрестера, который описал новые тенденции во внутренней организации крупных корпораций вокруг «центров прибыли», взаимодействующих на основе «рыночных» цен по аналогии с независимыми бизнес-единицами [Forrester, 1965], а также работы Ф. Шалла, давшие начало изучению «матричной организации» как новой организационной структуры, подразумевающей организацию работы подразделений по проектному принципу [Shull, 1965]. Р. Майлз и Ч. Сноу указывают, что на протяжении XX столетия вектор эволюции внутрифирменных структур управления был направлен от линейной структуры, сменившейся функциональной, а затем дивизиональной, к применению матричной концепции, подразумевающей организацию работы подразделений по проектному принципу, и, наконец, к сетевой [Miles, Snow, 1986; Snow, Miles, 1992]. Речь идет в первую очередь об изучении внутренних сетей с точки зрения взаимодействия подразделений, попытки создания внутреннего рынка в диверсифицированной компании [Doz, Prahalad, 1991].

В настоящее время существует огромный пласт работ, посвященных внутрифирменным сетям, замене формализованного иерархического управления использованием внутрифирменных социальных сетей, смене управления по функциям, продуктам и регионам управлением по способностям (capabilities), организации взаимодействия проектных команд, специфике управления «плоскими» внутрифирменными структурами и т.д. [Siggelkow, Rivkin, 2005; Colombo et al., 2011; Foss et al., 2011; Re-

inholt et al., 2011]. Однако эта тематика будет в значительной степени оставлена за рамками данной монографии в силу ограниченности ее объема. Основное внимание мы сконцентрируем на межорганизационных сетевых взаимодействиях, хотя, безусловно, невозможно полностью абстрагироваться от взаимовлияния и коэволюции внутренних и внешних для фирмы сетей взаимоотношений и их влияния на деятельность фирмы [Laursen, Salter, 2006; Sterligova, Vladimirova, 2011; Моисеева, Стерлигова, 2009, 2010] (подробнее см. главы 5 и 6).

Развитие исследований *межорганизационных сетей*, где узлами являются формально независимые игроки рынка, координирующие свои действия для достижения совместных целей, также идет по целому ряду направлений и до сих пор характеризуется сильной фрагментированностью. Это делает многие исследования несовместимыми, полученные результаты — не поддающимися сравнению, препятствует достижению взаимопонимания и выработке единых подходов в рамках одного поля научной деятельности [Colombo et al., 2011].

Подробный анализ научной литературы последнего десятилетия, проведенный в работе [Bergenholtz, Waldstrøm, 2011], заставляет сделать вывод, что по-прежнему крайне мало число исследований, в которых полноценно использован (и обработан в полном соответствии с возможностями известного инструментария) весь объем доступных исследователям данных. Еще один вывод состоит в том, что наиболее влиятельные работы в тенденции становятся все более эклектичными, соединяющими разные исходные методологические подходы.

Для управленческого подхода к изучению сетей характерно, что во главу угла ставится не анализ экономической природы сетевых структур, а формирование стратегий управления и выявление источников конкурентных преимуществ, возникающих благодаря сочетанию деятельности входящих в сеть узлов. Как отмечают Т. Чои и Ю. Хонг [Choi, Hong, 2002], управление бизнес-процессами в сетях подразумевает разработку некоего механизма межфирменной координации, направленного на согласование стратегий, а также адаптацию, упорядочение и синхронизацию всех действий, выполняемых взаимозависимыми участниками сети.

Несмотря на то что сетевая концепция в управлении находится в стадии становления, уже выделились наиболее значимые

направления, давшие значительный пласт работ по сетевой проблематике. Среди них прежде всего необходимо отметить ресурсный, эволюционный и отношенческий подходы.

Ресурсный подход (resource-based view, RBV) рассматривает фирму в качестве основной единицы анализа и утверждает, что различные результаты деятельности фирм объясняются в большей степени неоднородностью самих фирм, нежели отраслевой структурой [Barney, 1991; Rumelt, 1984, 1991; Wernerfelt, 1984]. Согласно этому подходу фирмы, способные аккумулировать ресурсы и способности, которые являются редкими, ценными, незаменимыми и трудноимитируемыми, будут обладать большими конкурентными преимуществами [Rumelt, 1984; Dierickx, Cool, 1989; Barney, 1991].

Подчеркнем, что среди исследователей до сих пор нет единства в определении категории «ресурсы». Дж. Барни отмечает, что к ресурсам относятся все активы, способности, организационные процессы, информация, знания и т.п., которые позволяют реализовывать стратегии и улучшать эффективность и экономичность организации [Barney, 1991, 2001]. В настоящее время растет число ученых, которые определяют ресурсы и способности как самостоятельные понятия [Grant, 1991, 1996; Sanchez, 2001; Sanchez, Heene, 2004].

На начальных этапах развития ресурсного подхода считалось постулатом, что фирма должна тщательно оберегать и защищать такие ценные ресурсы, как ее исследования и разработки, ноу-хау, знания, накопленные внутри фирмы для укрепления и сохранения конкурентных преимуществ. Однако по мере развития современных глобальных рынков все более очевидной становится необходимость распространения компетенций (знаний, умений, навыков) в сети взаимодействующих организаций. Поэтому акцент в ресурсной концепции смещается в сторону компетенций и знаний, важную роль играют понятия стратегических активов и динамических способностей.

Под стратегическими активами Тис, Пизано и Шуен предложили понимать все редкие и сложные для имитации материальные и нематериальные ресурсы и способности, которые определяют возможности компании достигать устойчивое конкурентное преимущество посредством размещения и комбинирования ресурсов с помощью организационных процессов [Тис,

Пизано, Шуен, 2003]. Соответственно на первый план выходит способность встраиваться в глобальные сети взаимоотношений, обмена знаниями и другими компетенциями.

Поэтому в современном понимании речь идет о *динамическом ресурсном подходе* (dynamic resource-based view, DRBV), акцентирующем внимание на динамических способностях, в том числе базирующихся на сетевом взаимодействии (dynamic network-based capabilities) [Liu et al., 2009; Tunzelmann, 2010; Wall et al., 2010; Pfeffermann, 2011]. Этот подход означает акцент на мобилизации основных ресурсов для создания стратегических возможностей, в том числе за счет соединения собственных ресурсов с ресурсами партнеров. Изучаются паттерны и процессы формирования различных пучков ключевых ресурсов, способствующих созданию стратегических способностей в рамках устойчивых альянсов и сетей. Гибкие организационные структуры признаются императивом для компаний, «имеющих амбиции по поддержке стратегических способностей высокого уровня» [Liu et al., 2009, p. 411], а способность межорганизационных сетей облегчать экономическим агентам доступ к ресурсам и способностям, в которых они нуждаются, но которыми не обладают, рассматривается в качестве главной причины их активного образования и развития на современных рынках. Речь идет о дополнительной ценности, создаваемой за счет приобретения, использования и развития ресурсов и способностей участников сетей [Popo, Zenger, 1995; Eisenhardt, Schoonhoven, 1996; Oliver, 1997; Harrison et al., 2001; Viardot, 2004; Trott, 2008; Liu et al., 2009; Tunzelmann, 2010].

Получение ресурсов и способностей может предполагать:

- 1) получение ноу-хау;
- 2) поиск комлементарных ресурсов и способностей, которые есть у других участников сети и которых 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, обеспечивая при этом возможность генерировать динамические способности в случае изменения окружающей среды.

Можно отметить, что ресурсный подход не находится в противоречии с теорией транзакционных издержек, сформулированной в рамках НИЭТ (см. п. 1.2). Эти подходы, которые ранее рассматривались как альтернативы стратегической ориентации и стратегических решений, в современном понимании являются взаимодополняющими. Формирование межорганизационных сетей, как правило, ведет к возрастанию транзакционных и производственных издержек в краткосрочном периоде, но позволяет рассчитывать на существенные выгоды в средне- или долгосрочной перспективе. Это может происходить благодаря созданию ситуации взаимного выигрыша за счет оптимального использования комплементарных ресурсов и компетенций, создания новой ценности, что снижает не только кумулятивные издержки производственного характера, но и ряд транзакционных издержек. В частности, выгода от долгосрочного «симбиотического» взаимодействия снижает риск оппортунистического поведения и затраты на осуществление контроля. Другими словами, в теории транзакционных издержек по умолчанию присутствуют соображения, выдвигаемые на первое место сторонниками ресурсного подхода, а в ресурсном подходе с очевидностью просматривается учет издержек.

Теория стейкхолдеров (stakeholder concept, stakeholder theory). Согласно теории стейкхолдеров, или теории заинтересованных сторон, способность принимать во внимание разнообразные интересы стейкхолдеров является одним из неперемennых условий успешной деятельности на современных рынках [Cyert, March, 1963; Mitroff, 1983; Freeman, 1984; Pitelis, Wahl, 1998]. В настоящее время существует значительный пласт исследований с использованием этого подхода, его применяют в работах по стратегическому менеджменту, организационному поведе-

нию, бизнес-этике, устойчивому развитию, корпоративной социальной ответственности [Neubaum, Zahra, 2006; Laplume et al., 2008].

Основной идеей теории стейкхолдеров является предпосылка о том, что успех организации измеряется степенью удовлетворенности всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров), а не только акционеров. Соответственно необходимы формирование, поддержание и развитие взаимоотношений со всеми заинтересованными сторонами независимо от степени их значимости [Freeman, 1984; Donaldson, Preston, 1995; Reichheld, Teal, 1996; Hunt, Morgan, 1997]. Стейкхолдеры рассматриваются как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого будет определять траекторию развития организации.

Логично предполагать, что при правильном управлении взаимоотношениями со стейкхолдерами фирмы получают значительные выгоды [Bhattacharya et al., 2009]. Однако, во-первых, разные группы стейкхолдеров имеют разную значимость для организации и при этом между ними также существуют отношения, которые могут быть и конкурентными. Во-вторых, инвестирование во взаимоотношения означает существенные затраты ресурсов фирмы, а эмпирические исследования зачастую показывают, что только некоторые стейкхолдеры (группы стейкхолдеров) имеют критичное значение для создания ценности [Hillman, Keim, 2001; Galbreath, 2006; Benson et al., 2011].

Таким образом, управление взаимодействием со стейкхолдерами в значительной степени означает выделение и зачастую ранжирование по степени важности сетей взаимоотношений, которые обслуживают различные задачи, существующие в деятельности организации (сеть взаимоотношений по поводу НИОКР, сеть поставщиков, сеть дистрибьюторов, сеть взаимоотношений с финансовыми и страховыми организациями и т.д.)¹. Разноплановые сети могут иметь разную структуру, и решения по управлению взаимоотношениями, включая исходные реше-

¹ Строго говоря, у любой организации существует своя собственная стратегическая цель, и менеджмент достигает этой цели как с помощью участия в сетях, так и путем «неальянсовых» действий. Именно это обуславливает наличие у конкретной организации «набора» сетей и одновременное участие одной и той же организации в разных сетях.

ния по поводу значимости тех или иных партнеров в сети, могут приниматься на основании разных критериев.

Поскольку управление стейкхолдерами по определению означает, что фирма, управляющая взаимоотношениями, имеет центральную позицию, в исследованиях по этой тематике существенное внимание уделяется вопросам влияния, власти и доминирования. Наиболее подробно изучены проблемы доминирования фокальной фирмы, имеющей серьезный ресурс власти, в меньшей степени — влияния за счет позиции в сети (когда за счет позиции, через которую проходит значительное число связей, появляются ресурс власти и возможности повлиять на других членов сети или на сеть в целом). Однако в последние годы появляются исследования, изучающие этот аспект сетевых взаимодействий (наиболее важные группы стейкхолдеров на зарубежных рынках анализируются в главе 6). Отдельную область исследований составляют вопросы, касающиеся инструментов оценки власти и влияния стейкхолдеров в разных типах сетей.

В основе теории стейкхолдеров лежит поведенческая теория фирмы [Cyert, March, 1963]. Именно теория стейкхолдеров наряду с теорией стратегии является своеобразным «мостом» к теории маркетинга взаимоотношений, где предмет исследований расширился от изучения взаимоотношений с потребителями до исследований взаимоотношений с другими партнерами и к отношенческому подходу.

Отношенческий подход (relational view, RV). Идея о том, что альянсы генерируют отношенческие ренты¹ и являются важным средством создания экономической ценности [McConnell, Nantel, 1985; Koh, Venkatraman, 1991], легла в основу подхода, сформулированного в работе Д. Дайера и Х. Сингха [Dyer, Singh, 1998]. Этот подход получил название и в настоящее время находит поддержку в многочисленных исследованиях [Anand, Khanna, 2000; Kale et al., 2002; Bekono Ohana, 2011; Castaldi et al., 2011].

Д. Дайер и Х. Сингх определили отношенческую ренту как «сверхприбыль, совместно извлекаемую в результате взаимоотношений обмена, которую нельзя получить любой из фирм изолированно друг от друга и которая может быть создана только

¹ Отношенческие ренты (relational rents) по [Dyer, Singh, 1998], или квазиренты (quasi-rents) по [Peteraf, 1993].

путем совместных идиосинкразических усилий партнеров, специализированных относительно их альянсов» [Dyer, Singh, 1998, р. 662]. Детерминантами отношенческих рент они назвали специфичные для конкретных взаимосвязей активы, процедуры совместного использования знаний, комплементарные ресурсы и способности, а также эффективное управление межфирменными взаимодействиями¹. В качестве основной единицы анализа они предлагают рассматривать отношения (relationships), во взаимодействии которых авторы видят источники межорганизационных конкурентных преимуществ (подробнее см. главу 4).

Подход с точки зрения отношенческой ренты предполагает, что взаимодействие по созданию и распределению совместной ценности рассматривается на уровне компании (совместное создание ценности и отношенческой ренты и присвоение части ренты отдельным участником). Другой важный аспект — управление развитием сетевых отношенческих ресурсов, получение сетевого эффекта (например, совместно созданной базы сетевых знаний, представляющей собой сетевую актив). Этот аспект рассматривается в рамках рассмотренного выше ресурсного подхода в части стратегических решений, связанных с развитием компетенций, динамических способностей, знаний и формированием базы (портфеля) соответствующих активов как отдельной организации, так и сети организаций.

Перспективным направлением исследований является изучение механизмов управления *портфелем взаимоотношений* компании. В.С. Катькало подчеркивает, что важность этого направления определяется тем, что «все чаще встроенные в организацию управленческие компетенции, а не доступные на рынке ценные физические и нематериальные ресурсы (новейшее оборудование и сильные бренды) оказываются залогом отличительных преимуществ фирм в борьбе как с иностранными, так и с «домашними» конкурентами» [Катькало, 2006, с. 34].

Портфельная теория, разработанная Г. Марковицем применительно к формированию портфеля ценных бумаг [Markowitz, 1952], была развита М. Шарпом [Sharpe, 1963] и в дальнейшем

¹ На наш взгляд, следует особо отметить в качестве источников отношенческих рент комплементарность активов и социальный капитал.

нашла широкое применение в теоретических работах, касающихся сетевых форм организации бизнеса. Как и в большинстве научных дискуссий по проблематике сетей, среди ученых нет единого мнения относительно определения понятия «портфель взаимоотношений» и о том, какое место он занимает в системе взаимоотношений компании с партнерами¹.

В последние десятилетия XX в. появился целый ряд моделей портфеля взаимоотношений с поставщиками [Krapfel et al., 1991; Olsen, Ellram, 1997; Zolkiewski, Turnbull, 1999] и портфеля взаимоотношений с клиентами [Cunningham, Homse, 1982; Fiocca, 1982; Campbell, Cunningham, 1983; Dubinsky, Ingram, 1984; Shapiro et al., 1987; Rangan et al., 1992; Yorke, Droussiotis, 1994; Turnbull, Zolkiewski, 1997]. Относительно недавно, в первом десятилетии XXI в., была введена новая концепция портфеля косвенных взаимоотношений (indirect portfolio of relationships) и управления таким портфелем [Zolkiewski, Turnbull, 2002]. Под косвенными взаимоотношениями понимаются те, которые влияют на деятельность организации. Сюда относятся взаимоотношения с местными и центральными администрациями, университетами, ассоциациями и группами лоббирования и т.п. Таким образом, можно наблюдать сближение подходов, касающихся управления сетью отдельной компании, и подхода с точки зрения кластерной политики и сетевых межорганизационных взаимоотношений в кластерах. (Проблемы управления портфелем взаимоотношений компании более подробно будут рассмотрены в п. 3.1.)

Важно подчеркнуть, что в современной литературе рассматривается управление сетью взаимоотношений не только доминирующей компании, но и любой компании, даже если она не занимает в сети позицию, обеспечивающую ей возможность диктовать условия остальным членам. Соответственно при рассмотрении этих двух разных срезов проблемы управления сетью взаимоотношений компании (фокальная, доминирующая компания и ее взаимодействие с более слабыми участниками, любой участник

¹ Термин «портфель взаимоотношений» стабильно встречается в публикациях по теории маркетинга взаимоотношений, в то время как в других публикациях по сетевым формам организации зачастую используется термин «портфель альянсов» (см., например, [Hoffmann, 2005; Кока, Prescottt, 2008]).

сети и его сеть взаимоотношений) не может быть одинаковых управленческих решений и практических рекомендации. Есть различия и между исследованиями, посвященными управлению портфелем взаимоотношений определенной компании как экономического агента, управляющего своими сетями, предназначенными для разных целей (НИОКР, бизнес-сеть, инновационная сеть, сеть поставщиков, сеть дистрибьюторов), и управлением взаимоотношениями для компании, встроенной в определенную сеть, где существует необходимость встраиваться и работать в рамках существующих внутри этой сети норм и правил.

В управлении межорганизационной сетью как целостной системой также существует целый ряд вопросов, решение которых потребует значительных усилий научного сообщества. Среди них, в частности, проблемы взаимодействия участников в бизнес-сети [Håkansson, Ford, 2002; Tjemkes et al., 2012], развитие межфирменных взаимоотношений как особая организационная способность [Lorenzoni, Lipparini, 1999], проблематика сетевых компетенций [Ritter, Gemünden, 2003], которая все чаще выделяется в отдельное проблемное поле и рассматривается как проблема специфических компетенций управленческого звена сети по «оркестрированию» (orchestration) совместной деятельности [Dhanaraj, Parkhe, 2006; Hurmelinna-Laukkanen, Nätti, 2009; Hurmelinna-Laukkanen et al., 2012]. Все они так или иначе выводят на вопрос о нормах, стандартах и механизмах координации многосторонних сетевых взаимоотношений в бизнесе, которые регулируют эти системы взаимоотношений. Этот вопрос следует признать одним из центральных в исследованиях межорганизационных взаимоотношений. В межорганизационной сети существует конкуренция за право диктовать стратегию развития, с учетом ценности ресурсов и компетенций практически каждого партнера такая конкуренция есть даже в сети с сильным доминирующим актором и тем более в сетях, где партнеры примерно равноправны (подробнее о полицентрических и фокальных сетях см. п. 2.2). Совместно выработанные нормы и стандарты служат основой для устойчивых взаимоотношений и создают атмосферу, в которой они развиваются [Heide, John, 1992; Gundlach, Achrol, 1993].

Однако для успешного управления межорганизационной сетью как целым, помимо собственно «климата сотрудничества»

и правильного понимания задач управления, требуется целый ряд технических условий, которые обеспечиваются на основе специфической информационно-коммуникационной инфраструктуры — межорганизационной информационной системы (МОИС). Исследование роли МОИС в развитии межфирменного сетевого взаимодействия — одно из наиболее перспективных направлений в изучении роли информационно-коммуникационных технологий в развитии сетевого межфирменного взаимодействия [Cash, Konsynski, 1985; Porter, Millar, 1985; Clemons, Row, 1992; Klein, 1996; Eom, 2005]. (Проблематика управления многосторонними взаимодействиями в сетях обсуждается в п. 3.2.)

Сравнительно новым направлением в исследованиях сетевых форм организации бизнеса является *измерение результативности* [Morgan, 2007; Ferreira et al., 2012; Yang, Liu, 2012; Pekkola, 2013]. Текущий этап исследований характеризуется поиском подходов к оценке влияния структуры сети на ее результативность, к оценке результативности отношений между компаниями в рамках цепочек и сетей создания ценности, а также созданием инструментов оценки самих цепочек и сетей (подробнее см. главу 4). Кроме того, появились работы, связывающие проблематику результативности и проблематику управления портфелем взаимоотношений. Так, Б. Кока и Дж. Прескотт показали, что выигрыш в результативности разных видов сетей зависит от изменений внешней среды и стратегии и соответственно меняется с течением времени [Кока, Prescott, 2008]. Результаты их исследований свидетельствуют, что менеджерам организации время от времени необходимо проводить оценку своего портфеля альянсов и перестраивать этот портфель в зависимости от изменений, произошедших в окружении организации и в стратегии.

К настоящему моменту предложен ряд систем оценки результативности, однако все исследователи согласны, что они имеют существенные ограничения, в особенности при попытке применить их к многосторонним и взаимозависимым сетевым межфирменным отношениям. Требуется дополнительный анализ существующих предложений и выработка такого подхода к оценке результативности сетевых межфирменных отношений, который мог бы быть распространен на любые их конфигурации

и любое число участников и решал такие задачи оценки, которые не могут быть решены с помощью используемых сегодня подходов.

Активно развивающийся блок исследований — вопросы о балансе кооперации и конкуренции внутри бизнес-сетей. Год от года растет число публикаций, использующих ставший широко распространенным термин «coopetition» (сотрудничество конкурентов), который является «флагманским» для этого направления. Этот термин подразумевает, что организации могут быть конкурентами вследствие конфликта интересов и одновременно кооперироваться в области общего интереса [Brandenburger, Nalebuff, 1996; Bengtsson, Kock, 2000]. Соответственно при рассмотрении организаций как участников коллективных, совместно организуемых действий и совместно используемых ресурсов, нацеленных на достижение общих целей [Astley, Fombrun, 1983; Bresser, 1988; Oliver, 1990], подчеркивается, что сочетание конкуренции и сотрудничества является новой формой межорганизационной динамики [Brandenburger, Nalebuff, 1996; Brandenburger, Stuart, 1996; Bengtsson, Kock, 2000; Osarenkhoe, 2010; Yami et al., 2010]. Первоначально исследования этого блока носили в основном общетеоретический характер [Lado et al., 1997; Gnyawali, Madhavan, 2001], однако в последнее время в поле зрения исследователей находятся вопросы формирования стратегий сотрудничества конкурентов, факторов успеха этих стратегий, принципов принятия решений в данной области [Mariani, 2007; Yami et al., 2010; Kim et al., 2013].

Согласно результатам эмпирических исследований наиболее критичными факторами успеха стратегий конкурентного сотрудничества являются обмен знаниями, разнообразие взаимоотношений, лидерство и формирование доверия [Chin et al., 2008; Thorgren et al., 2009; Osarenkhoe, 2010]. Другими словами, высший менеджмент компании должен четко представлять себе логику таких стратегий и обеспечивать ясную и последовательную поддержку их реализации на всех уровнях. При этом одной из первостепенных задач является выход на приемлемый уровень взаимного доверия, позволяющий обмениваться ресурсами и компетенциями.

Доверие — это многоуровневый феномен, который существует на персональном, организационном и межорганизацион-

ном уровнях [Фукуяма, 2004]. Поскольку организация (и сеть организаций) представляет собой коалицию людей, то доверие формируется у индивидов [Blomqvist, 2002], оно стимулирует эффективный обмен информацией, создает прочные социальные связи и способствует решению конфликтов [Creed, Miles, 1996; Blomqvist, 2002], повышает возможности прогнозирования [Sako, 1998], адаптации [Lorenz, 1988, 1999], стратегической гибкости партнеров [Young-Ybarra, Wiersema, 1998], снижает издержки управления [Bidault, Jarillo, 1997; Williamson, 1993]. Оно может быть важным источником устойчивого конкурентного преимущества и фактором, способствующим эффективности бизнеса [Barney, Hansen, 1994; Creed, Miles, 1996; Das, Teng, 2001; Scheer, 2012; Куш, Афанасьев, 2004].

Для изучения доверия в контексте сетевых форм организации бизнеса используется двухмерное определение, которое включает профессионализм и нравственную ответственность партнера [Bidault, Jarillo, 1997; Sako, 1992; Blomqvist, 1997; Serranen et al., 2007]. *Доверие к профессионализму* партнера (competence-based trust) — уверенность в том, что он обладает необходимыми компетенциями и сможет обеспечить надлежащее качество. Профессионализм включает в себя оценку технических и управленческих компетенции, навыков и технических возможностей партнера [Sako, 1992; Blomqvist, 1997]. *Доверие к нравственной ответственности* (moral trust) партнера — это уверенность в том, что он не обманет, если у него появится такая возможность (риск оппортунистического поведения оценивается как низкий). Нравственное, или моральное, доверие основано на ожидании неоппортунистического поведения со стороны партнера (в терминологии О. Уильямсона).

В данном блоке особенно хорошо прослеживаются кросс-культурные различия в подходах к управлению, поскольку англо-саксонская культура в значительной степени ориентирована на индивидуализм и конкуренцию, в то время как такие культуры, как японская, немецкая, скандинавская, и ряд других сильнее ориентированы на кооперацию¹.

¹ Разные культуры могут генерировать различные стили взаимодействия и восприятия [Van, 2009; Gulbro, Herbig, 1994]. Различия возникают в связи с тем, что каждое общество приписывает различную степень важности таким факторам, как развитие отношений, стратегии ведения пере-

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 с учетом стратегий партнеров. Взаимовлияние сетевых форм организации и среды, в которой они действуют, является отдельным предметом исследований (см. главы 6 и 8).

Еще одно направление, активно развивающееся в последние годы, — *исследование динамики развития сетевых форм организации*, которое разделяется на два больших поднаправления: динамика как управляемый фактор [Alvarez et al., 2010] и динамика как учитываемый фактор [Koka et al., 2006; Koka, Prescott, 2008].

говоров, методы принятия решений, пространственная и временная ориентация, контрактные соглашения, а также девиантное поведение (например, взяточничество) [Acuff, 1997]. Кроме того, разные стили взаимодействия являются результатом различий в коммуникациях, протоколах, стратегиях убеждения и личностных характеристиках, включающих приспособление, решительность, гибкость и адаптацию [Hung, 1998]. Существуют публикации, посвященные изучению специфики сетевых форм организации бизнеса с учетом культурной составляющей в одной отдельно взятой стране (см., например, [Meyer-Stamer, 1997; Olave, Amato Neto, 2003; Lourenzani et al., 2006; Butler, 2009; Cai et al., 2010]), и работы, в которых представлены результаты сравнительного анализа особенностей разных стран [Wilkinson, 2000; Lowe et al., 2002; Batonda, Perry, 2003; Jansson, Ramström, 2005]. Однако в данной монографии этот аспект сетевой проблематики не рассматривается.

Мы уже акцентировали внимание на том, что сегодняшнее рыночное предложение носит комплексный характер и в межорганизационной сети существует конкуренция за право диктовать стратегию развития. При согласовании стратегий и выработке совместной стратегии динамика выступает в качестве обязательного параметра, поскольку при долгосрочном целеполагании важно выстраивать стабильные отношения и определять общие целевые параметры, а также логику поведения членов сети, действия которых в каждый момент времени должны учитывать долгосрочные цели сети как целого и не допускать действий, угрожающих распадом сети на пути достижения этих долгосрочных целей.

Существует достаточно большое число публикаций, авторы которых рассматривают развитие сетей как ряд последовательных стадий — жизненный цикл. Теория жизненного цикла организации (ЖЦО) — результат адаптации и проведения аналогии с биологической концепцией жизненных циклов. Ее активно развивали на протяжении нескольких десятилетий [Haire, 1959; Downs, 1967; Greiner, 1972; Mintzberg, 1979; Quinn, Cameron, 1983; Adizes, 1979, 1999; Lester, Parnell, Carraher, 2003]. Сторонники данной концепции справедливо указывают на сходство между биологическими существами и организациями, поскольку и те и другие рождаются, растут и развиваются на протяжении определенного периода времени.

Концепция ЖЦО применима к разным типам единичных организаций, действующих в разных сферах бизнеса, технологий, отраслей, проектов. В последние годы данная концепция все более активно применяется и для изучения динамики развития сетевых форм организации бизнеса. Предпринимаются попытки связывать между собой типы сетей и их динамику, публикуются работы, рассматривающие бизнес-сети на разных этапах их развития. Особенно активно концепция жизненного цикла развивается в изучении динамики развития кластеров [Maskell, Malmberg, 2007; Suire, Vicente, 2009; Menzel, Fornahl, 2010; Ter Wal, Boschma, 2011].

Поскольку изучение динамики развития межфирменных сетей находится на начальной стадии, соответствующие теоретические предложения не являются общепризнанными, требуют дополнительного анализа и дальнейшей проработки, а возможно — опровержения или модификации.

Огромный пласт научной литературы по межорганизационным сетям посвящен инновационной проблематике. Приобрела широкое признание *концепция открытых инноваций* (open innovation), в рамках которой изучаются новые перспективы для кооперации фирм и организаций разных размеров и форм собственности в процессе реализации и развития инноваций [Chesbrough, 2003]. Открытые инновации, т.е. проницаемость границ фирм, при которой идеи, ресурсы и люди «втекают» в организацию и «вытекают» из нее, рассматриваются как способ инвестировать в будущие рынки, экономя внутренние ресурсы и разделяя риски [Chesbrough, Garman, 2009; Dahlander, Gann, 2010]. Сетевое взаимодействие такого рода создает новые возможности [Christensen et al., 2005; Jarvenpaa, Wernick, 2011], в том числе для малых и средних предприятий, главной проблемой которых, как правило, является дефицит финансовых, временных и других ресурсов. Именно по этому параметру они традиционно уступают крупным корпорациям, которые могут позволить себе существенные затраты на НИОКР или масштабные маркетинговые мероприятия, сопровождающие вывод на рынок новых продуктов и услуг. Сети малых и средних компаний все чаще становятся основными источниками прорывных инноваций в отличие от «гигантов», делающих акцент на улучшающие инновации. Причинами такого развития служат: возросшие издержки на НИОКР и связанные с инновационной деятельностью высокие риски; изменения, произошедшие в политике государственного финансирования НИОКР, направленного во многих странах на стимулирование комплексных исследований и разработок с участием многих организаций; развитие технологий нового поколения, таких как био- и нанотехнологии, для которых характерно размывание границ между традиционными отраслями [Provanand, Milward, 1995; Rampersad et al., 2010].

Как уже отмечалось, сетевое взаимодействие компаний служит средством получения нового знания, снижения издержек, рисков при разработке и выводе на рынок новых продуктов, при внедрении процессных инноваций. Благодаря взаимодействию с партнерами компаниям — инициаторам инноваций удается комбинировать ресурсы новыми способами, получать дополнительные ресурсы, находить приложение собственным избыточным ресурсам [Chesbrough, Teece, 2002; Rindfleisch, Moorman,

2003]. Создание устойчивой сети взаимодействий позволяет аккумулировать знания отдельных игроков, получать более объемное представление о целевом рынке и лучше приспособлять создаваемые инновации к индивидуальным запросам конечных потребителей [Ford, Gadde, 2008]. Исследования показывают, что способность фирмы достигать выдающихся результатов в создании и развитии инноваций зависит от поведения других акторов, и важно, как конкретная фирма учитывает стратегические действия своих партнеров по сети [Wilkinson, Young, 2002]. Все это и многие другие аспекты инновационной проблематики (например, роль социальной сети как базы для инноваций [Ahuja, 2000; Obstfeld, 2005]) признаются чрезвычайно актуальными. (Инновационные аспекты в изучении сетевых форм организации бизнеса будут достаточно подробно представлены в главах 7 и 8.)

На наш взгляд, главными направлениями развития исследований сетевых форм организации бизнеса следует признать комбинирование наработок различных подходов и нарастающую междисциплинарность, основанную на толерантности и выработке консенсуса для использования лучших методологических находок, сделанных представителями разных научных дисциплин. Существуют позиции, по которым может быть выстроен консенсус между сторонниками ресурсного (в его современном виде) и отношенческого подходов. По мнению большинства сторонников отношенческого подхода, взаимоотношения в бизнесе ценны тем, что позволяют их участникам использовать и развивать собственные ресурсы за счет связывания их с мобилизованными ресурсами партнеров [Turnbull, Wilson, 1989; Donaldson, O'Toole, 2007]. Другими словами, сетевые межфирменные взаимоотношения дают возможность фирмам создавать ценность за счет комбинирования различных ресурсов [Barringer, Harrison, 2000], при этом собственно взаимоотношения сами по себе признаются важным стратегическим ресурсом. Не случайно стали появляться публикации, в которых представлены результаты исследований на базе комбинирования ресурсного и отношенческого подходов (см., например, [Liu et al., 2010]).

В целом можно констатировать, что в последние годы в области исследования сетевых форм организации бизнеса наблюдаются заметное расширение исследовательского инструмента-

рия, переход от преобладания качественных методов исследования к сбалансированному применению всего спектра инструментов, включая количественные исследования, появление более структурированных баз данных. Однако нерешенной остается часть серьезных теоретических и методологических вопросов. В частности, многие концепции, методы и теории, частично используемые в сфере изучения межорганизационных сетей, формировались на базе исследований межличностных и внутриорганизационных сетей, где некоторые методологические вопросы (например, о том, что должно быть взято за единицу анализа) решаются намного легче. Соответственно попытки применить те же подходы наталкиваются на значительные сложности, а среди наиболее цитируемых статей по данной проблематике многие являются либо постановочными, либо основанными на анализе социальных сетей. Число признанных научным сообществом работ, в которых делаются попытки выйти за пределы «традиционного» узкого сегмента, каковым является анализ социальных сетей в применении к межорганизационному сетевому взаимодействию, сравнительно невелико.

Главная тенденция в развитии исследований сетевых форм организации бизнеса — движение от фактологического, описательного подхода, который закономерен для начального этапа развития любого научного направления и позволяет накопить большой массив эмпирических данных, к исследованию нового проблемного поля. Попытки внесения «субъективной» составляющей в объяснение тех или иных процессов, происходящих в сетях, в том числе привлечение к анализу таких понятий, как мотивация, восприятие как основа принятия решений и т.п., открывают широкое поле для создания нового знания.

Привлекательность сетевой концепции и соответствующий рост числа ее сторонников объясняются прежде всего ее широкой эмпирической применимостью, дающей выход на междисциплинарные теоретические обобщения. В следующих разделах монографии представлены некоторые результаты теоретических и эмпирических исследований, полученные сотрудниками лаборатории сетевых форм организации с использованием разных исходных методологических предпосылок и соответствующего им инструментария, опирающегося на подходы, представленные в публикациях зарубежных авторов, а также на собственные на-

работки, носящие междисциплинарный характер. Прежде всего это касается взаимопроникновения управленческого и экономического подходов. Это позволило получить ряд новых результатов и выдвинуть некоторые гипотезы, которые предполагается проверить в рамках дальнейших исследований.

Глава 2

МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СЕТИ: СОВРЕМЕННОЕ ПОНИМАНИЕ ФЕНОМЕНА

Понятие межорганизационной сети до сих пор не имеет единой трактовки в мировом научном сообществе. Соответственно не существует и общепринятой типологии. В данной главе анализируются различные подходы к пониманию межорганизационной сети, ее анализу и выявлению различных типов бизнес-сетей. Показано, что изучение межорганизационных сетей исторически и логически началось с изучения связей и взаимоотношений «элементарного» уровня (диады, триады) и постепенно развивается в направлении исследования все более сложных совокупностей акторов, входящих в сети, как «единого организма». Это ведет к тому, что в поле внимания исследователей попадают новые управленческие задачи, касающиеся управления портфелем взаимоотношений, компетенций по «оркестрированию» множественных стратегий и интересов, а также совместных действий сети как консолидированного игрока рынка.

2.1. Сравнительный анализ различных трактовок межфирменных сетей

Прежде всего необходимо дать определение межорганизационной сети, которое будет базовым для данной монографии¹.

¹ По мнению многих исследователей, структурные особенности фирм близки к структурным особенностям таких форм, как некоммерческие и общественные организации, и, следовательно, ко всем этим формам приложима единая теория организации (см., например, [Simon, 1964, 1991; Fama, Jensen, 1983a, 1983b]). В данной монографии мы исходим из того, что каждый экономический субъект (фирма, компания, корпорация) одновременно является организацией — формальным социальным объединением людей и групп. Поэтому в исследованиях по управлению

Это крайне важно, поскольку вопрос о том, что следует понимать под межорганизационной сетью, до сих пор является предметом активных дебатов в научной среде [Bode et al., 2010; Windeler, 2003]. Отчасти это связано с тем, что существуют значительные различия между эмпирически наблюдаемыми моделями сетевой организации бизнеса. В данном случае играют роль как кросс-культурные факторы, так и специфические особенности институциональной среды, отраслевые характеристики, цели создания сети и целый ряд других факторов. В частности, можно говорить о том, что для «восточной» модели характерно прежде всего объединение крупных корпораций, создающих при поддержке государства стратегические сети, нацеленные на борьбу за установление конкурентного преимущества национальных фирм по сравнению с иностранными соперниками [Dyer, Ouchi, 1993; Бест, 2002]. В «западной» традиции сетевое взаимодействие проявляется в более разнообразных формах и лишь отчасти поддерживается государством.

К. Бергенхольц и К. Вальдстром отмечают, что одной из главных методологических проблем является проблема выбора между «метафорическим описанием» неких типов взаимодействий, осуществляемых через границы организации, и пониманием межорганизационной сети как специфической «структуры, выстроенной между организациями» и имеющей специфические характеристики [Bergenholtz, Waldström, 2011]. Эта проблема выбора имеет принципиальное значение, поскольку обуславливает выбор объекта и инструментария исследований.

В этой связи целесообразно более подробно рассмотреть подходы к определению межорганизационной сети и извлечь из них общую составляющую, которую затем включить в определение межорганизационной сети.

Многочисленные варианты определений сетей в зависимости от целей и направлений исследования отличаются как по ис-

изучаются и экономическое, и организационное поведение субъектов. В случаях когда речь идет о сети, состоящей исключительно из фирм, будет использоваться термин «межфирменная сеть». Сеть с более широким кругом участников соответственно будет обозначена термином «межорганизационная сеть».

пользуемой терминологии¹, так и по выделенным акцентам (см., например, [Gerlach, 1992; Granovetter, 1985; Miles et al., 1997; Thorelli, 1986; Alter, Hage, 1993]).

Разные формы межорганизационных сетей тем не менее обнаруживают ряд схожих черт. В частности, все современные исследователи признают, что в основе любой межорганизационной сети лежит социальная сеть и неформальные взаимодействия играют важную роль в деятельности межорганизационного сетевого взаимодействия. 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).

В той или иной интерпретации признается также, что можно рассматривать сеть как систему формальных договоренностей между независимыми бизнесами с целью повышения успешности и конкурентоспособности [Gulati et al., 2000; Inkpen, Tsang, 2005; Besser, Miller, 2011]. Однако, как мы уже отметили, существование формальных договоренностей нельзя считать определяющим для понимания сетевых межорганизационных взаимодействий. Во-первых, формальные неоклассические контракты носят здесь подчиненный характер по отношению к длительному отношенческому контракту, во-вторых, существуют эмпирически выявленные и описанные в научных работах примеры бизнес-сетей, устойчивые взаимодействия внутри которых частично скреплены формальными контрактами, а частично могут быть результатом неформальных эксплицитных договоренностей.

Соответственно целесообразно говорить о сети как системе формальных и неформальных контрактов, обслуживающих

¹ Так, в значительном числе работ понимание сети совпадает с пониманием многостороннего альянса. Например, Тьемкес, Во и Бургерс определяют многосторонний альянс как «коллективное добровольное организационное образование между более чем двумя сторонами, с общими целями, совместным принятием решений и разделением рисков. Эти стороны вовлечены в многостороннее интерактивное взаимодействие, такое как совместные исследования, разработка, получение ресурсов, производство, маркетинг и коммерциализация технологий, продуктов и (или) услуг» [Tjemkes et al., 2012, p. 228].

устойчивые взаимоотношения организациями, которые являются формально независимыми, но объединяют свои ресурсы для снижения издержек и рисков и для формирования дополнительных компетенций, требующихся для создания ценности и реализации совместных целей участников. Ключевыми предпосылками устойчивости соответствующей организационной модели выступают зависимость отдельно взятого участника сети от ресурсов, контролируемых другими участниками, и возможность комбинирования ресурсов с целью достижения синергетического эффекта.

Дж. Липнек и Дж. Стэмпс [Lipnack, Stamps, 1994, 1997] предложили характеризовать сетевые организации следующими пятью ключевыми организационными принципами.

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

2. *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).

3. *Добровольная связанность*: отличительной чертой сетей являются существующие в них связи, партнеры объединяют силы и ресурсы на добровольной основе.

4. *Наличие нескольких лидеров* («меньше начальников, больше лидеров»): каждый индивид или группа в сети обладают 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.

5. *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 комбинированных ресурсов (не исключающее тем не менее наличие 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 являются исключительными характеристиками сетей и характерны для целого спектра других форм, таких как, например, картели. Наличие общих взглядов и ценностей также не обязательно для существования сети, хотя является важным фактором достижения ее высокой результативности.

А. Грандори и Д. Сода подчеркивают, что такие атрибуты, как процесс координации и структура межфирменных коалиций, — уникальные характеристики, присущие только сетям [Grandori, Soda, 1995]. Другими словами, межорганизационные сети представляют собой самостоятельный феномен, имеющий собственные структурные особенности и уникальные характеристики.

В 1990-е гг. стало расти число теоретических работ, в которых развивается подход к пониманию сети как особого механизма координации, который отличен, с одной стороны, от иерархического регулирования, а с другой — от рыночной координации (см., например, [Grandori, Soda, 1995; Шерешева, 2010; Институциональная экономика..., 2011]). Каждый из этих механизмов однозначно характеризуется набором критериев, включая 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.

Соответственно можно дать определение межорганизационной сети с использованием инструментария НИЭТ, отталкиваясь от характеристик механизма координации «сеть».

Как уже обсуждалось в предыдущей главе, МК «Рынок» — это способ координации действий обмена и изменения (произ-

водства) посредством использования ценового механизма, МК «Иерархия» — способ координации действий по изменению ресурсов и обмену результатами таких изменений по приказу, а МК «Сеть» можно определить как механизм координации действий экономических агентов по изменению ресурсов и обмену результатами посредством заключения и выполнения длительных отношенческих контрактов. Функционирование реальных сетей — групп тесно взаимодействующих организаций — предполагает использование по мере необходимости разных механизмов координации, среди которых МК «Сеть» занимает доминирующее положение.

В табл. 2.1 представлены характеристики, позволяющие однозначно говорить о том, что мы имеем дело с межорганизационной сетью. Из таблицы видно, что МК «Сеть» — доминирую-

Таблица 2.1

Основные характеристики механизмов координации

Характеристика	Механизм координации		
	«Рынок»	«Сеть»	«Иерархия»
Степень интеграции	Дезинтеграция	Квазиинтеграция	«Полная» интеграция
Социальная сеть	Нет	Есть	Есть
Длительность взаимоотношений	Краткосрочные	Средне-/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

щий 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 пригоден для взаимозависимых отношений, участники которых обладают определенным уровнем автономии и которые постоянно 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.

Однако, как показали исследования, существенным признаком межфирменного сетевого взаимодействия является исполнение отношенческого контракта с неопределенным сроком действия [Шерешева, 2006, 2010; Институциональная экономика..., 2011]. Более того, именно отношенческий контракт, объемлющий и регламентирующий долгосрочные взаимодействия хозяйствующих субъектов, является принципиально важным для участников взаимодействия. Поскольку этот контракт 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].

Соответственно при исследовании сетей существует необходимость анализа взаимоотношений. Говоря о сущностных ха-

рактических характеристиках сетей, Х. Хокансон подчеркивает, что они представляют собой «живые» структуры, неравновесные и подвижные, непрерывно связывающие друг с другом ресурсы и субъектов рынка, ведущих производственную и обменную деятельность [Håkansson, 1999].

Установление и развитие взаимоотношений между субъектами сети как квазиинтегрированной структуры требуют совместной ориентации. При образовании сети идет процесс согласования целевых установок различных субъектов сети, 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 деятельности 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 определяются результатами этих двух процессов [Håkansson, 1999]. Таким образом, межорганизационная сеть определяется связями между определенным набором формально 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. Границы межорганизационной сети как системы определяются наличием высокой интенсивности взаимодействия между элементами внутри нее, существенно превышающей интенсивность взаимодействия между ними и элементами внешней среды.

Исходя из вышеизложенного *межорганизационную сеть можно определить как систему контрактов между формально не-*

зависимыми экономическими агентами с целью оптимального комбинирования и использования ресурсов и компетенций. 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.

Данное определение нацелено на интеграцию ресурсного и отношенческого подходов на основе контрактного подхода, развитого О. Уильямсоном и другими представителями новой институциональной экономической теории. Это важно относительно нацеленности на междисциплинарную интеграцию, которая представляется наиболее продуктивной с точки зрения развития методологии исследования сектевых форм организации. Как мы показали в главе 1, различные теории могут выступать не как непримиримые альтернативные подходы, но как основа для использования различных, дополняющих друг друга инструментов, для вычленения разных объектов управления. Там, где та или иная парадигма дает лучший результат, она должна служить основой, однако не игнорировать, а интегрировать остальные подходы. Соответственно в зависимости от целей исследования возможно использование разных вариантов определений, делающих больший акцент на тот или иной содержательный аспект феномена межорганизационных сетей. То же самое относится к классификациям сетей, о которых идет речь в следующем параграфе.

2.2. Типологии и классификации сетей

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. Нет общепринятой классификации сетей, хотя существует целый ряд разных типологий. В основном это подходы зарубежных авторов, среди них можно отметить широко известные типологии Майлза—Сноу [Miles, Snow, 1986], Грандори—Соды [Grandori, Soda, 1995], Акрола [Achrol, 1997], однако предложения по классификации сетей су-

ществуют и в российской литературе [Мильнер, 1998; Радаев, 2000; Катенев, 2007; Шерешева, 2010].

В зависимости от цели и области исследования классификации могут быть более или менее подробными и опираться на один или набор критериев.

Прежде всего следует обратить внимание на различие между внутриорганизационной («внутренней») и межорганизационной сетями. *Внутриорганизационная сеть* представляет собой совокупность индивидов и подразделений в рамках одних и тех же юридически определенных границ, *межорганизационная сеть* является коалицией независимых экономических субъектов. И в том, и в другом случае это система контрактов по Уильямсону, имеющая целью оптимальное комбинирование и использование ресурсов и компетенций, однако эти виды сетей различаются с точки зрения формальной зависимости и юридических границ организации. С точки зрения теории управления это существенно в том смысле, что исследование первого типа сетей затрагивает аспекты корпоративного управления (сотрудничество, основанное на собственности), в то время как второй тип относится к управлению устойчивыми взаимоотношениями независимых организаций.

Указанное разделение прослеживается во многих классификациях, отталкивающихся в значительной степени от широко известной типологии Майлза—Сноу, предложенной в 1986 г. и развитой в дальнейших работах авторов [Miles, Snow, 1986; Snow, Miles, 1992; Miles et al., 1997]¹. Эта типология, согласно которой все сети можно разделить на внутренние, стабильные и динамичные, с самого начала широко обсуждалась и неоднократно подвергалась критике², однако до сих пор лежит в основе большинства подхо-

¹ В дальнейшем Р. Майлз и Ч. Сноу модифицировали свою классификацию, по-прежнему придавая существенное значение различиям в динамике сетей и сделав акцент на принципах предпринимательства, самоорганизации, непрерывном обучении и инновациях «клеточной», или «сотовой», организации (cellular organization) [Snow, Miles, 1992; Miles et al., 1997].

² Например, в работе Ш. Зары и Дж. Пирса подчеркивается, что данная типология требует пересмотра с учетом таких позиций, как выявление и определение природы стратегических типов, проверка справедливости прогностических способностей типологии относительно характеристик «адаптивного цикла», связь между стратегией и внешней сре-

дов к классификации сетей. Внутренние сети трактуются в ней как свободное объединение активов и бизнес-единиц в рамках одной компании, подчиненное действию рыночных сил. Два других типа — *стабильные сети* и *динамичные сети* — состоят из формально независимых фирм, которые группируются в первом случае вокруг одной крупной производственной фирмы, во втором — вокруг управляющей фирмы или фирмы-брокера.

Х. Хинтерхюбер и Б. Левин предложили рассматривать внутренние сети как совокупность полуавтономных стратегических бизнес-единиц в рамках одной организации [Hinterhueber, Levin, 1994]. Внешние сети подразделяют на *горизонтальные* (альянсы схожих между собой фирм, оперирующих на одних и тех же рынках), *вертикальные* (специфичный для каждой отдельной отрасли канал поставок и дистрибуции, располагающийся вокруг центрального агента — производственной компании) и *диагональные* (сформированные с участием различных компаний, действующих в разных секторах рынка и сильно отличающихся друг от друга).

Р. Акрол [Achrol, 1997] выделяет четыре формы сетевого взаимодействия.

1. *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 организации.

2. *Вертикальные рыночные сети* (vertical market networks) — специфичный для каждой отдельной отрасли канал поставок и дистрибуции, располагающийся вокруг «классической» производственной компании.

3. *Межрыночные сети* (intermarket networks) сгруппированы либо вокруг одной крупной финансовой структуры, либо на базе торгующей или производственной компании.

4. *Сети возможностей* (opportunity networks) — временные образования вокруг конкретного проекта для заказчика/потре-

дой, разница в результативности стратегических типов [Zahra, Pearce, 1990].

бителя (это в значительной степени совпадает с пониманием динамических сетей в определении Р. Майлза и Ч. Сноу). Такая сеть специализируется на сборе информации о рынке и обеспечении этой информацией всех агентов сети. В центре подобной 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 основу классификации Розенфельда [Rosenfeld, 1996] положен объект обмена: он предложил различать «жесткие» сети (hard networks), в которых три фирмы и более объединяют силы для совместного производства, совместных закупок, совместного создания и продвижения продукта, и «мягкие» сети (soft networks), в которые фирмы объединяются, чтобы решать общие проблемы, обмениваться информацией или приобретать новые умения и способности.

Некоторые авторы акцентируют внимание на различиях между *стратегическими сетями* [Jarillo, 1988] и *сетями создания ценности* [Campbell, Wilson, 1996], подчеркивая сконцентрированность последних на уровне совместного создания ценности и согласования стратегий участников [Lamming et al., 2000]. Д. Крейвенс, Н. Пирси и Ш. Шипп [Cravens et al., 1996] также выделяют в отдельный тип сеть создания ценности, однако противопоставляют этому типу не стратегическую сеть, а три других типа: «гибкую» (flexible), «пустотелую» (hollow) и «виртуальную» (virtual) сети.

На примере этих классификаций уже видны различия, обусловленные исследовательскими целями и областью, в которой специализируются авторы. Х. Хинтерхюбер и Б. Левин близки по своей области исследований к проблематике экономики отраслевых рынков и квазиинтеграции, Р. Майлз и Ч. Сноу — теории управления, в то время как область исследований Р. Акрола, А. Кэмпбелл и Д. Уилсона требует большей фокусировки на маркетинговой составляющей, прежде всего на создании ценности для потребителя.

К. Мёллер и А. Раджала [Möller, Rajala, 2006, 2007] также использовали маркетинговую логику создания ценности, выделив на основе этого критерия три вида деловых сетей.

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

- вертикальные сети спроса—поставок (vertical demand—supply nets), выстроенные вдоль цепочки создания ценности;
- горизонтальные рыночные сети (horizontal market nets), которые создаются с целью предложения конечным потребителям совместного продукта.

2. *Обновляющиеся сети* (incremental business nets) тоже имеют довольно устойчивую систему создания ценности, однако участники сети имеют возможность вносить в нее изменения. 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 (проекты НИОКР);
- сети решений для конечного пользователя (customer solution nets), формирующиеся из производителей с комплексными ресурсами и компетенциями и действующие как проекты (в строительстве, производстве программного обеспечения).

3. «*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 геновая инженерия. В таких сетях чрезвычайно высок уровень неопределенности. Этот тип К. Мёллер и А. Раджала разделяют на три категории:

- инновационные сети (innovation networks) — исследовательские сети в области науки и высоких технологий, объединяющие университеты, научно-исследовательские институты, департаменты НИОКР крупных корпораций;
- сети доминирующего стандарта (dominant design nets) — диагональные коалиции партнеров, разделяющих схожие

взгляды на развитие той или иной технологии и стремящихся еще на стадии разработки сделать технологию вновь разрабатываемого продукта доминирующим стандартом в отрасли (например, телекоммуникационные коалиции Symbian и Bluetooth);

- сети бизнес-приложений (application nets) — формируются с целью создания коммерчески жизнеспособного бизнес-приложения, выходящего за рамки существующих общепринятых технологий.

Данная классификация хорошо применима для целей исследований по теории маркетинга, однако для ряда других исследовательских целей подходит в меньшей степени, поскольку сети, отнесенные авторами к одному типу, могут оказаться либо полицентрическими, либо фокальными¹.

Отметим также, что данная классификация достаточно сильно перекликается с типологией де Мана [Man de, 2004], входящей, в свою очередь, к работам М. Кастельса [Castells, 1985, 1996] и Р. Акрола [Achrol, 1997]. В ней рассматривается пять типов сетей, объединенных в три категории.

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

2. *Сети поставок* или *сети, ориентированные на спрос* (supply (and demand or customer) oriented networks), в том числе:

¹ 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 заказов у отдельных партнеров 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. На оперативном уровне и здесь применяются программы, планы и ценовые механизмы/переговоры. Однако в отличие от фокальной сети нет определяющего влияния одного из партнеров на применение этих инструментов.

- вертикальные сети поставщиков и производителей (vertical networks);
 - сети для создания решения (solution networks), которые формируются производителями комплементарных товаров и услуг с целью предоставления комплексного законченного решения, удовлетворяющего требованиям конкретного заказчика.
3. *Технологически-ориентированные сети* (technology oriented networks), которые в свою очередь делятся на две группы:
- сети НИОКР (R&D networks), создающиеся для разделения рисков и издержек при создании новых технологий;
 - сети стандартизации (standardization networks) — сети в форме горизонтального и диагонального партнерства, целями которых служат развитие рынка и установление на рынке доминирующей технологии в некоем продукте или услуге.

В. Зигерт и Л. Ланг обратили внимание еще на один критерий, который не используется в описанных выше классификациях. Взяв в качестве критерия размер участников сети, они выделяют три типа сетей, формирование и целеполагание которых отличаются вследствие разных стратегических целей, преследуемых фирмами разного размера [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 эмпирических наблюдений сетевых форм. Однако и в данном

случае типология имеет ограниченную область применения и не является всеохватывающей. Это характерный пример дилеммы, стоящей перед учеными, пытающимися выстроить типологию сетей: более простая классификация легче применима для конкретных исследовательских задач, но обычно способна обслуживать ограниченную область исследований, в то время как более подробная классификация нередко является «избыточной» с точки зрения того или иного исследования. Тем не менее общий вектор направлен в сторону поисков классификации по набору критериев.

Одной из первых типологий, где для классификации сетей используется комплекс критериев, была типология А. Грандори и Дж. Сода [Grandori, Soda, 1995]. Они предложили рассматривать уровень формализации (формальное заключение договоров), уровень централизации и симметрии (есть ли центральная координирующая фирма) и существующие механизмы координации. На основании этих критериев выделены три типа сетей.

1. *Социальные сети* (social networks), в которых идет обмен социальными продуктами, такими как престиж, власть, карьерные возможности, чувство принадлежности. Взаимодействие в сети в этом случае не всегда требует юридически оформленных отношений. А. Грандори и Дж. Сода делят этот тип на симметричные (symmetric, or parity-based) и асимметричные (asymmetric, or centralized) социальные сети.

К симметричным они относят в первую очередь *межличностные*, или *персональные, сети* (personal networks), которые складываются из личных отношений сотрудников партнерских организаций и характеризуются наличием сильных групповых норм и механизмов социального контроля. Такой механизм особенно полезен для обмена конфиденциальной информацией, потенциальная ценность которой до конца не ясна, а также в том случае, если вклад в сетевое взаимодействие каждого партнера в отдельности с трудом поддается измерению. Кроме того, примерами симметричных социальных сетей, по мнению этих авторов, являются *объединенные директораты* (interlocking directorates), дающие возможность как коммуникации, так и совместного принятия решений, а также *сети отраслевых районов* (industrial districts) маршаллианского типа, где взаимодействие множества небольших фирм поддерживается персональной мо-

бильностью и географической близостью и является, по сути, «скрытой формой социального сетевого взаимодействия» [Grandori, Soda, 1995, p. 200]. К *асимметричным* они относят сильно централизованные сети, прежде всего субконтрактные системы, расположенные на ограниченной территории и имеющие отраслевую направленность. Механизмы социальной координации дополняются иерархическими методами управления. В *централизованных сетях*, в отличие от 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. Фокальная фирма жестко контролирует критически важные процессы, хотя делегирует многие функции остальным участникам сети, превращающим ресурсы в конечные продукты¹.

2. *Бюрократические сети* (bureaucratic networks) — форма межфирменной координации, закреплённой в формализованных неоклассических контрактах, которые призваны защитить соблюдение взаимных прав и обязанностей участников (это могут быть коммерческие договоры, контракты об участии в ассоциации и т.п.). Как и в случае межличностных социальных сетей, А. Грандори и Дж. Сода делят бюрократические сети следующим образом:

- *симметричные* — межфирменные ассоциации, созданные для координации действий большого числа схожих фирм с невысокой степенью взаимозависимости, картели, федерации, а также 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;

¹ В данном случае А. Грандори и Дж. Сода фактически описывают один из видов кластеризации — кластеры организаций, сформированные вокруг центральной (фокальной) фирмы. Наиболее яркий пример такого типа сетей — субконтрактные сети поставок крупных автомобилестроительных компаний, формирующиеся вблизи производственного предприятия, размещённого на определенной территории.

- *асимметричные* — агентские сети, лицензирование и франчайзинг.

3. *Сети, основанные на правах собственности* (proprietary networks), — форма, подразумевающая совместное (перекрестное) владение активами, к которой отнесены совместное предприятие (joint venture) и предприятие, основанное на венчурном капитале (capital venture).

В многокритериальной классификации Д. Крейвенса, Н. Пирси и Ш. Шиппа [Cravens et al., 1996] основное внимание обращено на такие критерии, как степень волатильности внешней среды и тип межорганизационных взаимоотношений (устойчивое сотрудничество или взаимодействие транзакционного типа). В каждом из четырех типов они идентифицируют возможные вариации в структуре рынка, технологическую сложность, корневые компетенции координирующей организации и членов сети.

Г. Нассимбени [Nassimbeni, 1998] предложил использовать следующие классификационные параметры: природа и преследуемая сетью цель; вовлеченные функциональные области; интеграционные стимулы (integrationvehicle); механизм координации между узлами сети. Данная классификация рассматривает только некоторые структурные особенности, оставляя в стороне такие базовые характеристики, как социальный, экономический, политический аспекты. Тем не менее элементы этой классификации успешно встроены в последующие типологии сетей.

Многокритериальной является также типология Зюдова—Винделера [Sydow, Windeler, 1998, 1999]. Эти авторы предлагают различать четыре группы межфирменных сетей на основе таких критериев, как форма управления, фокальность (степень доминирования одного из акторов), стабильность. Характеристики четырех групп выглядят следующим образом:

- *проектные сети* (Projektnetzwerke) фокальны и нестабильны. Это одна из хорошо устоявшихся форм сотрудничества компаний в строительной отрасли. Существует много примеров использования такой формы кооперации и в других сферах бизнеса, например в производстве фильмов [Windeler, 2002; Width, Sydow, 2004];
- *стратегические сети* (Strategische Netzwerke) отличаются высокой степенью доминирования одного партнера

- и стабильностью, например сети поставщиков, создаваемые крупными автопроизводителями [Sydow, 1992];
- *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 (Verkehrsbünde)).

Опираясь на этот подход к классификации, группа ученых под руководством Ш. Кляйна описала пять основных типов сетей по совокупности нескольких критериев [Riemer et al., 2005], главными из которых были критерии Зюдова–Винделера. В такой трактовке может быть выделено пять типов межфирменных сетей с использованием совокупности 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. 2.2).

Каждый из пяти типов довольно хорошо фиксируется при изучении межфирменных взаимодействий в реальной экономической жизни, хотя и эта классификация также может быть использована далеко не для любых исследовательских целей¹. Прежде всего следует подчеркнуть, что указанная типология касается только межфирменных сетей, в то время как существуют формы межорганизационного сетевого взаимодействия, включающего гораздо более широкий круг акторов. Ярким примером является кооперация организаций, входящих в состав кластеров [Porter, 1998, 2000].

¹ Данная классификация была апробирована на российском материале в рамках научного исследования по проекту «Исследование влияния межфирменных сетей на эффективность управления на операционном, функциональном и межфункциональном уровнях интеграции деятельности», выполнявшемуся в лаборатории сетевых форм организации факультета менеджмента НИУ ВШЭ под руководством д-ра экон. наук А.Н. Стерлиговой в 2010–2012 гг.

Таблица 2.2

Основные типы межфирменных сетей

Критерий классификации	Стратегический альянс	Цепочка (сеть) создания ценности	Фокальная сеть поставок	Динамическая фокальная сеть	Виртуальная организация
Тип квазиинтеграции	Горизонтальная (иногда с элементами вертикальной)	Вертикальная (может быть 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	И крупные, и малые, и средние предприятия	Один крупный игрок и малые и средние предприятия	Часто крупный игрок и малые и средние предприятия	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

Источник: адаптировано из [Шерешева, 2010].

Авторам монографии представляется целесообразным обратить внимание на сетевой характер взаимоотношений в кластерах и интегрировать подход к кластеру как экосистеме¹ и одному из видов межорганизационных сетей [Bode et al., 2010; Riemer et al., 2005; Bode et al., 2010; Шерешева, 2010]. Кластеры могут рассматриваться как один из видов открытой межорганизационной сети, характеризующейся комплексными, стабильными и скорее кооперативными, нежели конкурентными взаимоотношениями между фирмами — участниками сети [Sydow, 1992; Heusler, 2004; Bode et al., 2010].

В литературе последнего десятилетия показано, что кластеры не только состоят из разного рода сетей, но и могут в свою очередь образовывать единую сеть в рамках более широкой территории. Ярким примером такого рода служит «научно-технический треугольник» ELAt (Eindhoven-Leuven-Aachentriangle) — 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.

Существуют различные классификации кластеров (см., например, [Heany, Weiss, 1983; Markusen, 1996; Pekka, 2000; Carvajal, Watanabe, 2004; Karlsson, 2007; Li&Fung Research Centre, 2006—2010]) и исследования отдельных видов кластеров, среди которых особое внимание в литературе уделяется инновационным кластерам как наиболее сложной и развитой сетевой форме

¹ Кластеры представляют собой сложную «экосистему», в которой, как и в биологической экосистеме, формируются специфические условия для существования, развития и взаимодействия нескольких сетей (структурно они могут рассматриваться как подсистемы в рамках сложной системы). При этом кластеры способны выступать в качестве «полюсов конкурентоспособности», которые позволяют задействовать имеющиеся у территории или страны ресурсы для ускорения роста и усиления конкурентных позиций.

стимулирования инновационной деятельности¹ [Novelli et al., 2006; Boschma, TerWal, 2007; Bek et al., 2013; Бек М., Бек Н., 2010, 2011].

К сетевым формам межорганизационного взаимодействия относятся также бизнес-ассоциации, которые могут при определенных условиях способствовать инновационному развитию — либо продвигая интересы инновационной отрасли, либо создавая условия для успешной инновационной деятельности своих членов в традиционных отраслях. Группа исследователей НИУ ВШЭ на основании проведенного в 2010 г. исследования российских бизнес-ассоциаций² сделала вывод о том, что для решения комплексных задач развития/модернизации конкретной отрасли важным является общее позиционирование той бизнес-ассоциации, которая их формулирует и продвигает. «Анализ опыта бизнес-ассоциаций в развивающихся странах также показывает, что наибольших успехов в развитии своих секторов удавалось добиться тем предпринимательским объединениям, которые при необходимости были способны встать над интересами своих членов и учесть интересы своих контрагентов — в лице государства, общественных организаций, представителей смежных отраслей. Именно в этом случае бизнес-ассоциации, традиционно воспринимаемые как “группы частных интересов”, имели шанс перейти в категорию “агентов модернизации”» [Яковлев и др., 2010].

Попытки описать свойства разных типов межорганизационных сетей, которые представлены в данном параграфе, неоднократно предпринимались в ходе эмпирических исследований, описанных в зарубежной и российской литературе последних десятилетий. Значительные расхождения в терминологии и получаемых результатах свидетельствуют об отсутствии в научной среде консенсуса относительно выделения типов сетей и их содержательных характеристик. В то же время, несмотря на многосторонность и сложность исследуемого объекта, в ходе накопле-

¹ Классификация инновационных сетей дана в главе 7.

² Проект, выполнявшийся на базе АНО «Проекты для будущего: научные и образовательные технологии» в рамках программы поддержки независимых экономических аналитических центров в Российской Федерации Московского общественного научного фонда на средства, предоставленные USAID, а также проект в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

ния эмпирических данных постепенно вырисовываются некие постоянные признаки каждого из выделенных типов.

Среди критериев, которые наиболее часто используются для выстраивания многочисленных вариантов сетевых структур в релевантную типологию, можно выделить: межфирменную структуру сети; цели, направления ориентации сети и характерные задачи, преследуемые посредством кооперирования ресурсов и компетенций; степень централизации/позиция сетевых агентов и степень их равноправия; уровень формализации и механизмы координации в сети.

В ряде случаев продуктивным оказывается деление сетей в бизнесе по степени открытости. Примером закрытой сети может служить производственная сеть, в которую «абсорбируется» ограниченное число компетенций и ресурсов, после чего вход в сеть становится практически закрытым, к открытым сетям относятся, как правило, кластеры и виртуальные платформы¹.

Есть исследования, где сети разделены на типы по функциональным целям. Так, в исследовании [Araiza Garza et al., 2010], посвященном сетевым взаимодействиям малых и средних фирм в мексиканской металлообрабатывающей отрасли, разделение проводилось по четырем целям кооперации — управление, производство, маркетинг, инновационная деятельность. Возможно привлечение таких критериев, как система создания ценности или сетевая динамика.

Подобная ситуация закономерна, поскольку обусловлена свойствами самого объекта исследования и многообразием исследовательских задач. Взаимоотношения, как правило, регулируются неоклассическими контрактами, однако, как уже было отмечено, в основе находится отношенческий контракт с неопределенным сроком действия, при этом находящиеся «на поверхности» формальные неоклассические контракты могут иметь большую или меньшую длительность или даже отсутствовать (см. главу 1).

¹ По этому критерию в качестве отдельного типа некоторые авторы выделяют также «проницаемую» сеть (permeable network) — сеть с прозрачными границами, в которой нет общих согласованных действий, однако существует «невидимая рука» в виде общего интереса, во имя которого действуют ее участники. Как отмечено выше, такая проницаемость является ключевой характеристикой в концепции открытых инноваций.

Выработка типологии, которая помогает выделить ключевые критерии, лучше определить специфику каждой конкретной сетевой формы и соответственно разработать подходящую для нее модель управления и развития, — вопрос крайне актуальный и до конца не решенный. Классификации сетей довольно многочисленны и строятся по разным критериям.

Следует еще раз подчеркнуть, что конкретные виды и описательные модели сетей могут варьироваться в зависимости от поставленной исследовательской задачи. По сути, принимая во внимание многоплановость сетей как объекта исследования, нельзя говорить о преимуществах или недостатках той или иной классификации в отрыве от объекта исследования и замысла. Разные исследовательские задачи будут диктовать разные подходы к классификации, выбор той или иной терминологии исследования, деление по тем или иным критериям, позволяющим решить поставленные конкретным исследователем задачи.

На наш взгляд, создание общей, единой типологии для всех исследовательских и практических целей не только невозможно, но и нецелесообразно в силу особенностей самого объекта. В то же время реально создание достаточно четких типологий, пригодных для решения тех или иных исследовательских задач.

Говоря о приоритетах данной монографии, следует подчеркнуть, что в ней сделан акцент прежде всего на изучение производственных сетей закрытого типа, а также на процесс формирования отношенческих ресурсов. Это обусловлено направлениями исследований лаборатории в первые годы ее существования. Тем не менее в дальнейшем имеет смысл расширить диапазон исследований.

2.3. От изучения дуальных взаимоотношений компаний к исследованию межорганизационных сетевых взаимодействий

Как отмечено в главе 1, при анализе сетевых форм организации в бизнесе активно используется идея социограмм Я. Морено, в настоящее время реализуемая в рамках теории графов. Фиксируемые связи могут быть самыми разнообразными: отношения дружбы, кровные связи в семье, членство в клубе, контак-

ты по электронной почте, учеба в одной группе, дипломатические связи между странами и т.д. Для анализа важно определить, какие типы связей интересуют исследователя, в зависимости от этого при наличии одних и тех же узлов могут быть получены сильно отличающиеся друг от друга социограммы (графы). В качестве связи (connection) между компаниями могут фиксироваться контракт на поставку, сотрудничество в разработке продукта, услуги или технологии и т.д. Внутри компании связи определяются организационной структурой (механизм координации «иерархия»).

Одной из проблем при изучении межорганизационных сетей является получение эмпирической информации, позволяющей делать обоснованные обобщения и выводы, особенно в тех случаях, когда мы имеем дело с сетью, в которую входит значительное число экономических агентов. Подходы, разработанные социологами и социальными психологами, о которых шла речь ранее, позволяли работать с относительно небольшими массивами данных (от нескольких десятков до нескольких сотен наблюдений) и при этом получать аналитические результаты, имеющие научную значимость в рамках этих дисциплин, анализируя свойства сети на микроуровне (на уровне диад или триад). Для исследователей межорганизационных сетей анализ диад также послужил отправной точкой и продолжает оставаться одним из актуальных методов изучения устойчивых взаимоотношений в бизнесе.

Диада — простейшая единица анализа сети, связь между двумя акторами, которая определяется типом взаимоотношений между акторами, зависящим в свою очередь от типа социальных отношений (рис. 2.1). Некоторые исследователи считают диаду компаний простейшей межфирменной сетью, другие при изучении сетей используют диаду только как единицу анализа, не признавая одиночную пару сетью (этой позиции придерживаемся и мы в данной монографии).



Рис. 2.1. Пример диады

Хорошо осознавая ограниченность изучения сетей методом диад (по сути, это давало наборы данных о парных взаимоотношениях агентов сети, но не позволяло получить «стереоскопический» взгляд на деятельность сети как целого), исследователи не прерывали поиск возможностей для анализа взаимодействий между всем множеством и экономических агентов, входящих в бизнес-сеть. Наиболее простым решением представлялось постепенное движение к изучению триад (рис. 2.2), затем — тетрад (рис. 2.3), а в дальнейшем — групп компаний (подгрупп внутри сети и собственно сетей как целого).

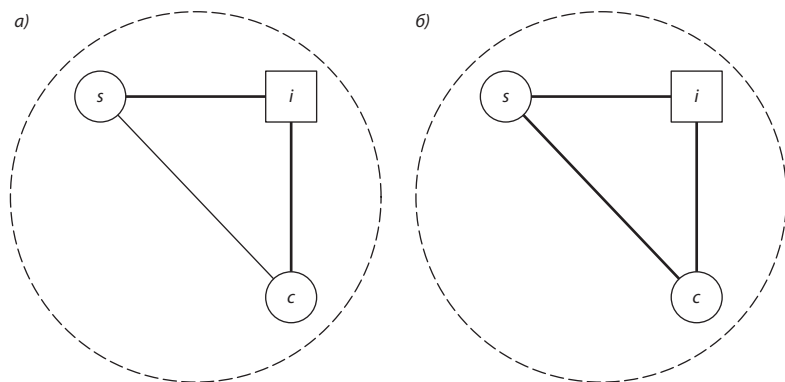


Рис. 2.2. Серийная (а) и унитарная (б) триады:

s — поставщик (supplier); *c* — клиент (customer); *i* — посредник (intermediating actor);

----- область основной (фокальной) связи (focal business relationship demarcation);

жирная линия — множественные контакты; тонкая линия — редкие контакты

Источник: [Navila, 1996, p. 27].

Триада — сеть, сформированная из трех акторов и имеющая в потенциале три диады в своем составе, уже задает необходимость разработки определенных концептуальных вопросов, таких как равновесие и транзитивность. Когда изучаются взаимоотношения в бизнесе, эти вопросы могут быть крайне важны, поскольку в случае если компания А поддерживает взаимоотношения с компанией Б, а компания Б — с компанией В, то это в потенциале создает возможность для транзакций между А

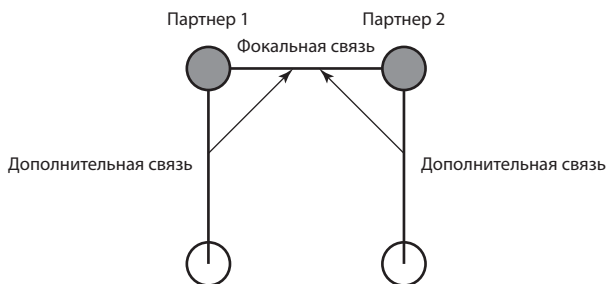


Рис. 2.3. Серийная тетрада

Источник: [Holmen et al., 2010, p. 9].

и В. Но будет ли эта потенциальная возможность реализована, в значительной степени зависит от целей создания сети и комплементарности компетенций и ресурсов, имеющих у фирм А и В. *Тетрада* предполагает существование устойчивых взаимоотношений между четырьмя акторами. И триада, и тетрада могут рассматриваться как самостоятельная сеть или как подгруппа в составе сети.

Группа может быть определена как совокупность всех акторов и их связей в рамках неких заданных границ, выделяющих эту совокупность. Определение границ является задачей исследователя и опирается на понимание целей и задач исследования, особенностей исследуемого объекта и характеристик той среды, в которой существует этот объект. Группа может исследоваться как самостоятельная сеть, или как один из элементов изучаемой сети, или подгруппа сети (в главе 1 мы обращали внимание на то, что положение о существовании подгрупп внутри сетей явилось одним из важнейших положений, выработанных социальными антропологами). Соответственно в последнем случае крайне важно также определить взаимоотношения между подгруппами в сети и подход с использованием подгрупп может облегчить исследователю изучение больших и сложных межорганизационных сетей. (К таковым относятся, в частности, отраслевые кластеры, где всегда выделяются подгруппы, в связи с чем ряд авторов предлагает рассматривать кластер как среду, в которой действуют различные межфирменные сети. В нашем понимании, однако, кластер является особым типом межорганизацион-

ной сети, единым структурным образованием, состоящим из тесно взаимодействующих подгрупп.) Пример подгруппы представлен на рис. 2.4.

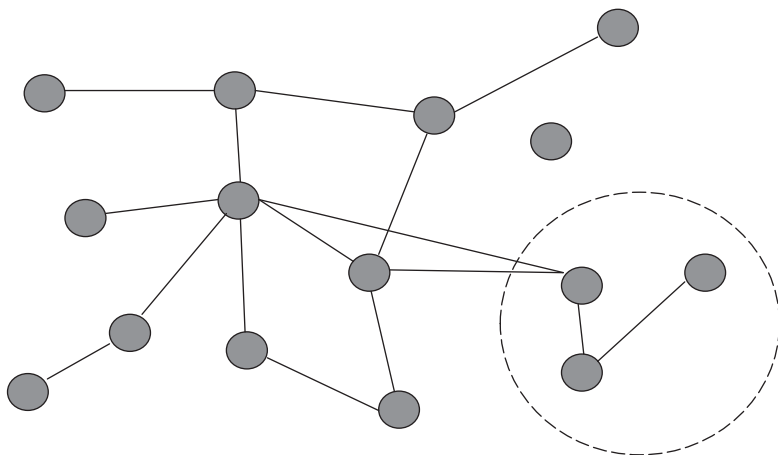


Рис. 2.4. Пример бизнес-сети, в которой выделена подгруппа, состоящая из трех компаний, взаимодействующих между собой

Следует отметить, что уже при переходе к анализу на уровне тетрад обнаружилась необходимость учета взаимовлияния взаимодействий между парами на всю тетраду и деятельности тетрады как единицы анализа на составляющие ее взаимоотношения между парами. Это оказалось серьезной проблемой, анализ литературы и научные дискуссии на международных конференциях по сетевой проблематике показывают, что задача далека от решения.

Безусловно, с развитием информационно-коммуникационных технологий возможные подходы к ее решению расширились за счет возможности накапливать, хранить и анализировать огромные массивы информации, содержащие тысячи записей, в рамках электронных баз данных. Это вызвало бум в анализе сетевых структур — как в естественных, так и в общественных науках, где стал возможен количественный анализ прежде всего сетей большого размера в виртуальном пространстве: World Wide Web [Albert et al., 1999], Интернет [Kandampully, 2003; Chun, Hahn, 2007], социальные сети «в узком смысле слова» (Facebook,

LinkedIn и пр.) [Garrigos-Simon et al., 2012; Hopkins, 2012], электронные B2B-площадки [Kaplan, Sawhney, 2000; Albrecht et al., 2005; Matook, Vessey, 2008; Chong et al., 2010] и т.д.

Однако в отличие от естественных наук, где это быстро привело к более глубокому пониманию макросвойств сетей [Albert, Barabasi, 2002; Dorogovtsev, Mendes, 2002], в общественных науках хотя и произошло быстрое накопление эмпирического материала, но почти сразу обнаружилось, что анализ этого материала ведет к противоречивым выводам исследователей. Главная проблема состоит в том, что накопление данных о формальных связях между тысячами личностей (или фирм, которые не являются «точками», или «черными ящиками») далеко не всегда позволяет объяснить, сочетание каких ожиданий, восприятий и ограниченно рациональных соображений вызывают действия, приводящие к тем или иным видимым результатам. Сбор данных методом опроса (например, менеджеров, задействованных в принятии решений в сетях) также сопряжен с целым рядом сложностей, главными из которых являются различие в восприятии отдельными личностями объективно одинаковых транзакций и связанных с ними взаимоотношений, а также в оценке их результативности и невозможность определить, насколько высказанное респондентом мнение является его собственным. Вероятность получить сознательно сформулированные «правильные» ответы, обусловленные внутрикорпоративными нормами, собственными частными интересами, требованиями руководства, недостаточной компетентностью или другими (опять же ограниченно рациональными) соображениями, достаточно высока. Соответственно сравнимость результатов и экстраполяция выводов отдельных исследований сетевых форм организации в бизнесе на другие, даже внешне сходные формы оказываются затруднены.

Тем не менее накопленный к настоящему времени обширный пласт эмпирических данных позволяет делать некоторые обобщения, давать рекомендации и составлять прогнозы, опирающиеся на соответствующие результаты анализа в рамках конкретных отраслевых рынков для отдельных типов межорганизационных сетей, действующих в сходной институциональной среде.

Кроме того, имея в виду общие характеристики механизма координации «сеть», при выдвижении и проверке гипотез о сете-

вом межорганизационном взаимодействии могут быть приняты во внимание данные о свойствах больших сетей «виртуального мира», полученные в результате упомянутых выше эмпирических исследований. В частности, в структуре всех этих сетей обнаружены одни и те же особенности, связанные с наличием так называемых малых дистанций (*small network distances*¹), наличие сильных «сгущений» (*high clustering*²) и неоднородное распределение связей (*unequal distribution of links*) [Newman, 2003; Leij van der, Goyal, 2011].

Особенно неожиданным для исследователей явилось неоднородное распределение связей, наблюдаемое эмпирически для большинства сетей. Достаточно логичное объяснение этому содержится в работе [Barabási, Albert, 1999]. Ее авторы предложили модель, в которой новый узел входит в сеть в каждый новый период времени и инициирует связи с существующими в сети узлами. При этом согласно заключению Р. Элберт и А.-Л. Барабаси вероятность узла получить новую связь пропорционально возрастает в зависимости от того, сколько связей у этого узла уже есть. То есть узел с 10 связями имеет в 10 раз больше шансов привлечь новые связи, чем узел с единственной связью. Это свойство авторы исследования назвали преференциальным присоединением (*preferential attachment*).

Основными тенденциями последнего десятилетия, как отмечено в предыдущей главе, являются стремление к переходу от «одномоментного» изучения межорганизационных сетей к изучению сетей в их развитии, а также попытки внесения «субъективной» составляющей в объяснение тех или иных процессов, происходящих в сетях.

¹ Под дистанцией между А и Б в анализе сетей понимают число акторов, которые разделяют А и Б. То есть если есть прямой контакт между А и Б, то дистанция равна единице; если А и Б косвенно связаны через общий контакт В, то дистанция равна двум, и т.д. [Milgram, 1967].

² Д. Уотс и С. Стротац показали, что первое не противоречит второму: если рассмотреть в качестве исходной сильно кластеризованную сеть с большими дистанциями между участниками, то добавление любого случайно взятого и сравнительно небольшого числа связей резко уменьшает показатель дистанции, при этом уровень кластеризации остается высоким [Watts, Strogatz, 1998].

Ярким примером может служить предложенный недавно метод дотограмм [Abrahamsen et al., 2012]. Этот аналитический метод нацелен на изучение изменений, происходящих в сетях, с использованием трех основных параметров: время (до изменения, в момент изменения, будущее после изменения), уровень сетевых изменений (изменения для одного актора, в диадных взаимодействиях, затрагивающие всю сеть), а также понимание причин происходящих изменений (табл. 2.3). Акцент делается на восприятие изменений менеджерами компаний — участников сети.

Таблица 2.3

**Метод дотограмм: параметры, используемые для анализа
(вид, уровень и причины изменений)**

Когда произошли изменения	Что произошло			Почему произошло		
От настоящего момента к будущему	На каком уровне произошли изменения			На каком уровне произошли изменения		
	Компания	Диада	Вся сеть	Компания	Диада	Вся сеть
От прошлого к настоящему	На каком уровне произошли изменения			На каком уровне произошли изменения		
	Компания	Диада	Вся сеть	Компания	Диада	Вся сеть

Источник: на основе [Abrahamsen et al., 2012].

Метод дотограмм помогает объединить взгляды менеджеров различных компаний на процессы изменений, происходящих в сети. Он предполагает анализ так называемой картины сети, под которой понимается совокупность взглядов менеджеров компаний-участников на эту сеть, показывающая, что они считают важным для будущего развития и какие видят последствия принимаемых решений. Недавние исследования свидетельствуют, что картина сети существует в двух пониманиях — узком и широком. Узкое понимание — это индивидуальное восприятие менеджерами процессов, происходящих в сети, широкое — взгляд со стороны всей сети на процессы взаимодействия менеджеров и их субъективных взглядов на внешние изменения.

На рис. 2.5 представлен пример дотограмм, построенных на основе данных, полученных при изучении восприятия про-

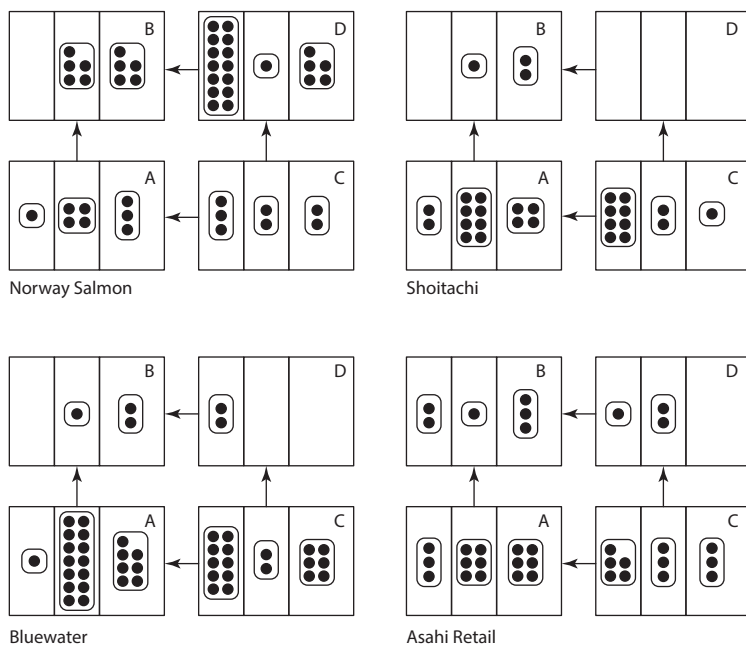


Рис. 2.5. Карты дотограмм для сетей дистрибуции рыбного рынка

Источник: [Abrahamsen et al., 2012].

цессов изменений ключевыми менеджерами фокальных компаний сетей дистрибуции, действующих на рыбном рынке. Дотограммы построены для четырех компаний сети. Количество точек говорит о том, насколько высока, по мнению менеджеров, интенсивность происходящих изменений. То, где именно располагаются точки, свидетельствует об уровне сетевых взаимодействий (степени вовлеченности в происходящие изменения). Благодаря построению дотограмм возможно проследить и оценить, насколько по-разному воспринимаются изменения, происходящие внутри сети, ее акторами, а также каково стремление отдельных участников вовлечь в происходящие изменения других партнеров по сети.

Преимущества этого метода состоят в использовании временного контекста происходящих изменений, охвате нескольких уровней сетевых взаимодействий (смена актора, уровня диадных взаимодействий или уровня всей сети), а также возможно-

стях объединения взглядов менеджеров различных компаний, входящих в сеть, для более полного понимания происходящих изменений и их отношения к ним.

Существуют и другие варианты подходов к исследованию восприятия изменений в межорганизационных сетях (см., например, [Corsaro, Snehota, 2012]), а также исследования, касающиеся восприятия справедливости в сетевых межфирменных взаимоотношениях [Scheer et al., 2003; Yilmaz et al., 2004], воспринимаемой ценности взаимоотношений [Ulaga, Eggert, 2006] и т.д.

Применение методов анализа межорганизационной сети как единого целого, учитывающих субъективное восприятие, находится на начальных этапах развития. Множество работ по-прежнему построено на анализе дуальных взаимодействий, который также далеко не исчерпал свои возможности как метод изучения сетевого межорганизационного взаимодействия. Однако и в этом случае в тенденции наблюдается рост попыток ввести в анализ факторы, учитывающие влияние субъективного восприятия на принимаемые решения и итоговые результаты деятельности межорганизационных сетей. В ближайшие годы можно прогнозировать дальнейшее развитие аналитического инструментария и появление новых элементов методологии исследования.

Раздел 2

**Межорганизационные сетевые взаимодействия:
управление и оценка результативности**

Глава 3

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕТЕВЫМИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯМИ

Создание эффективных механизмов управления сетевыми структурами является одной из наиболее актуальных задач, стоящих перед современными теоретиками и практиками менеджмента. При этом в зависимости от объекта исследования (сеть в целом, отдельная компания — фокальная или рядовой участник сети) могут быть получены разные результаты и даны различные рекомендации. В данной главе проблемы управления сетевыми взаимодействиями рассмотрены с двух точек зрения: во-первых, с точки зрения управления портфелем взаимоотношений отдельной (фокальной) фирмы в контексте маркетинга взаимоотношений¹, а во-вторых, с точки зрения проблем, решаемых менеджментом при управлении сетью в целом.

¹ Безусловно, портфельная теория испльзуется гораздо шире, чем это представлено в данной главе. Портфель взаимоотношений, рассматриваемый в современной теории маркетинга, — далеко не единственный у любой компании. Существует огромный пласт методов (портфельные матрицы, портфели реальных опционов и др.), активно применяемых теоретиками и практиками. Формируются портфели стратегических проектов компании, портфели видов бизнеса и т.д. Однако с учетом целей, поставленных при написании данной монографии, целесообразно было сосредоточиться на проблематике портфеля взаимоотношений. Безусловно, следует иметь в виду, что у каждой компании существуют разные классы задач и соответственно разные классы партнеров, объединенных в разные сети. Поэтому подход в контексте маркетинга отношений не является единственным и исчерпывающим: существуют критерии и методы отбора, отличные от представленных в данной главе. Тем не менее, поскольку этот подход достаточно хорошо разработан и имеет значительное число сторонников, он достоин внимания и подробного рассмотрения на данном этапе.

3.1. Управление портфелем взаимоотношений компании в контексте маркетинга взаимоотношений

Как было отмечено в п. 1.2, портфельная теория была предложена Г. Марковицем применительно к формированию портфеля ценных бумаг [Markowits, 1952] и затем стала применяться в изучении сетевых взаимоотношений.

Если цель традиционной портфельной теории — достижение баланса между риском и доходностью при формировании портфеля ценных бумаг [Markowits, 1952], то целью построения портфеля взаимоотношений является достижение баланса при распределении ограниченных ресурсов компании (человеческих, финансовых, временных, технологических и др.) между взаимоотношениями.

Первоначально в исследованиях межорганизационных взаимоотношений в качестве предмета изучения выступали в основном дуальные взаимоотношения (например, взаимоотношения потребитель — поставщик), однако в русле общей тенденции, сформировавшейся в ходе научных дискуссий и проводившихся эмпирических исследований, в фокус исследовательского интереса попадают новые совокупности взаимоотношений (см. п. 2.3). В рамках данного параграфа на примере маркетинга взаимоотношений, где портфельная теория начала применяться с 1980-х гг., позволяя проводить исследования и получать содержательные результаты [Turnbull, 1990], будет показано, что фокус исследований смещается в сторону изучения более сложных структур и рассмотрения всей системы взаимоотношений компании с партнерами.

Разработке теорий и концепций, имеющих расширенный взгляд на взаимоотношения, посвящены исследования многих специалистов по маркетингу [Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Frazier, Spekman, O'Neal, 1988; Anderson, Narus, 1990; Christopher, Payne, Ballantyne, 1991, 2002; Kotler, 1992; Ganesan, 1994; Morgan, Hunt, 1994; Doyle, 1995; Peck, 1996; Gummesson, 1999]. Как подчеркивают Р. Морган и Ш. Хант, «маркетинг взаимоотношений относится ко всем маркетинговым действиям, направленным на установление, развитие и поддержание успешных отношенческих обменов» [Морган, Хант, 2004, с. 76]. Таким образом, фокус исследований маркетинга взаимоотношений смещается с изучения

исключительно взаимоотношений с потребителями на анализ системы взаимоотношений компании со всеми вовлеченными во взаимодействие партнерами (потребителями, поставщиками, посредниками, консультантами, конкурентами, исследовательскими организациями и др.).

Концепция портфеля взаимоотношений в настоящее время имеет большое число сторонников, занимающихся концептуализацией и эмпирическим изучением различных моделей взаимоотношений компании с партнерами. Все модели, которые в течение последних лет были разработаны учеными, занимающимися проблематикой портфеля взаимоотношений, предполагают сочетание двух или трех измерений (осей) с одно-, двух- или трехступенчатым анализом.

Несмотря на возросший интерес к портфельной теории при изучении формирования системы взаимоотношений компании с партнерами, до настоящего времени нет единого определения понятия «портфель взаимоотношений» и общего мнения о том, какое место он занимает в системе взаимоотношений компании с партнерами. Например, ряд исследователей рассматривает портфель взаимоотношений как один из уровней анализа взаимоотношений компании с партнерами [Куш, Афанасьев, 2004; Anderson, Håkansson, Johanson, 1994; Alajoutsijarvi, Möller, Rosenbröijer, 1999; Möller, Halinen, 1999]; другие ученые понимают портфель взаимоотношений как стратегию формирования системы взаимоотношений компании с партнерами [Cousins, Spekman, 2003; Egan, 2004]. Мы будем рассматривать портфель взаимоотношений в системе взаимоотношений компании с партнерами.

3.1.1. Система взаимоотношений компании с партнерами

Под *взаимоотношениями* в данном параграфе будет пониматься «вся совокупность возникающих связей и отношений между субъектами рынка в процессе их деятельности» [Юлдашева, 1996, с. 44]. Соответственно под *системой взаимоотношений компании с партнерами* мы будем подразумевать существующий комплекс форматов взаимоотношений (единичные транзакции, повторяющиеся транзакции, долгосрочные отношения, парт-

нерские отношения «покупатель — продавец», стратегические альянсы, сети, вертикальная интеграция)¹ компании со всеми партнерами: потребителями, поставщиками, посредниками, консультантами, исследовательскими организациями, некоммерческими организациями, государственными и общественными институтами, сотрудниками и др.

Существующие модели анализа системы взаимоотношений компании с партнерами сосредоточены на изучении отношений «центральной фирмы и ее направлений сотрудничества» [Doyle, 1995]. Несмотря на то что исследователи системы взаимоотношений [Christopher, Payne, Ballantyne, 1991, 2002; Morgan, Hunt, 1994; Doyle, 1995; Gummesson, 1999] рассматривают разное количество групп партнеров и по-разному определяют их важность при анализе взаимоотношений², все они выделяют четыре направления сотрудничества — партнерства с потребителем, партнерства с поставщиком, внутренние и внешние партнерства (табл. 3.1).

П. Дойль анализирует систему взаимоотношений компании с партнерами, выделяя отношения центральной фирмы и ее четырех направлений сотрудничества: партнерства с потребителями; партнерства с поставщиками; внутренние партнерства, куда отнесены взаимоотношения с сотрудниками, функциональными отделами и стратегическими подразделениями компании; внешние партнерства, к которым относятся взаимоотношения

¹ Форматы взаимоотношений рассматриваются в соответствии с классификацией межфирменных взаимоотношений, разработанной Ф. Вебстером [Вебстер, 2001, с. 136]. Данной классификации придерживаются многие российские исследователи маркетинга взаимоотношений [Юлдашева, Иванов, 2004, с. 42; Куш, 2006а, с. 121; Третьяк, 2006, с. 133; Куш, Смирнова, 2007, с. 8; Бек, 2008, с. 56; Куш, Ребязина, 2011].

² В соответствии с задачами, которые решаются в области маркетинга взаимоотношений и сетевого подхода в маркетинге, исследователи делают акцент на сотрудничество заинтересованных сторон, выходящее за пределы транзакционного маркетинга. Это предполагает не просто взаимовыгодные обмены, а создание «сетей взаимоотношений» [Gummesson, 1999; Payne et al., 2000], при этом ключевыми стейкхолдерами, как правило, выступают потребители. Тем не менее другие группы также могут представлять серьезную ценность, и выбор стейкхолдеров, с которыми требуется тщательно выстраивать долгосрочные отношения, становится предметом оценки и стратегического выбора.

Таблица 3.1

**Направления сотрудничества компании с партнерами:
базовые типы взаимоотношений**

Автор/ концепция	Партнерства			
	С потребителем	С поставщиком	Внутренние	Внешние
Doyle (1995) Фирма в системе взаимоотношений	Партнерства с потребителем	Партнерства с поставщиком	Внутренние партнерства: сотрудники; функциональные отделы; стратегические подразделения	Внешние партнерства: конкуренты; правительство, органы власти; внешние партнеры
Morgan, Hunt (1994) Четыре направления сотрудничества, 10 типов взаимоотношений	Партнерства с потребителем: посредники; конечный потребитель	Партнерства с поставщиком: поставщики товаров; поставщики услуг	Внутренние партнерства: бизнес-единицы; сотрудники; функциональные подразделения	Косвенные партнерства: конкуренты; некоммерческие организации; правительство, органы власти
Christopher, Payne, Ballantyne (1991) Модель шести рынков	Потребительские рынки	Рынки поставщиков	Внутренний рынок. Рынок рабочей силы	Рынок рекомендаций. Рынок влияния
Gummeson (1999) «30R» — 30 типов взаимоотношений	Классические рыночные взаимоотношения: классические диады; классические триады (+ конкурент); классическая сеть. Специальные рыночные взаимоотношения: работающие на рынке; сопровождающие услуги; множественные взаимоотношения с поставщиками; взаимоотношения клиентов клиента; близкие или дистанцированные взаимоотношения; взаимоотношения с неудовлетворенным потребителем; монопольные взаимоотношения; потребитель как член сообщества; электронные взаимоотношения; парасоциальные отношения; некоммерческие взаимоотношения; «экологические» взаимоотношения; правовые взаимоотношения; криминальные сети		Метавзаимоотношения: центры прибыли; внутренний потребитель; качество (дизайн и разработка); сотрудники; матрица взаимоотношений; рыночные услуги; собственники/ финансисты	Мегавзаимоотношения: персональные/социальные мегаальянсы (например, с участием государств); взаимоотношения, связанные с обменом знаниями; мегасоюзы (например, НАФТА, ЕС)

Сост. no: [Christopher, Payne, Ballantyne, 1991, 2002; Morgan, Hunt, 1994; Doyle, 1995; Gummeson, 1999].

с конкурентами, государственными и правительственными организациями, органами власти, а также внешние партнеры [Doyle, 1995].

Р. Морган и Ш. Хант [Морган, Хант, 2004, с. 75] предлагают классификацию отношений между компаниями с точки зрения центральной компании, разделяя отношенческие обмены центральной фирмы в рамках партнерств с поставщиками, горизонтальных партнерств, партнерств с покупателями и внутренних партнерств, и в результате выделяют 10 типов партнерств (табл. 3.2). Согласно их модели система взаимоотношений включает не только потребителя как единственного участника обмена и, следовательно, как единственный объект для изучения в рам-

Таблица 3.2

**Направления взаимодействия в рамках системы взаимоотношений
и типы партнерств**

Направление взаимодействия	Тип партнерства
Отношения с поставщиками	1. Партнерства, связанные с отношенческими обменами между производителями и их поставщиками, например, при закупках по системе «точно-в-срок» или при комплексном управлении качеством. 2. Отношенческие обмены с поставщиками услуг, например рекламного агентства или агентства маркетинговых исследований с его клиентами
Горизонтальные отношения	3. Стратегические альянсы между фирмами и их конкурентами, например технологические альянсы или маркетинговые альянсы. 4. Альянсы между фирмами и неприбыльными организациями, например социальные партнерства. 5. Партнерства с целью совместных исследований и разработок, например между фирмами и местным или федеральным правительством
Отношения с потребителями	6. Долгосрочные обмены между фирмами и конечными потребителями, например, в сфере маркетинга услуг. 7. Отношенческие обмены при взаимодействии с посредниками, например, в каналах распределения.
Отношения внутри компании	8. Обмены между функциональными подразделениями, например между отделом маркетинга и НИОКР. 9. Обмены между компаниями и их сотрудниками, внутренний маркетинг. 10. Внутрифирменные обмены между бизнес-единицами, например дочерними компаниями, дивизионами, стратегическими бизнес-единицами

ках концепции маркетинга взаимоотношений, но и целый спектр партнеров (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Отношенческие обмены
в системе маркетинговых взаимоотношений

Источник: [Морган, Хант, 2004, с. 75].

При этом в таких формах взаимодействия, как стратегические альянсы между конкурентами, партнерства между фирмами и правительством, социальные партнерства, а также во внутреннем маркетинге нет ни покупателей, ни потребителей, ни продавцов, ни ключевых клиентов, а есть только бизнес-партнеры, обменивающиеся ресурсами [Морган, Хант, 2004, с. 76].

По нашему мнению, целесообразно изучать систему взаимоотношений компании с бизнес-партнерами в целом, а не взаимодействие с каждой отдельной группой партнеров в отдельности.

Основная идея модели шести рынков (рис. 3.2) [Christopher, Payne, Ballantyne, 1991, 2002] состоит в том, что для построения и поддержания эффективной системы взаимоотношений недостаточно рассматривать только потребителей и поставщиков, для построения эффективной системы управления взаимоотношениями с партнерами компания должна учитывать взаимодействия и по другим направлениям, таким как:

- *внутренний рынок* (индивидуумы и группы внутри организации, которые своими действиями и представлениями определяют стиль бизнеса);

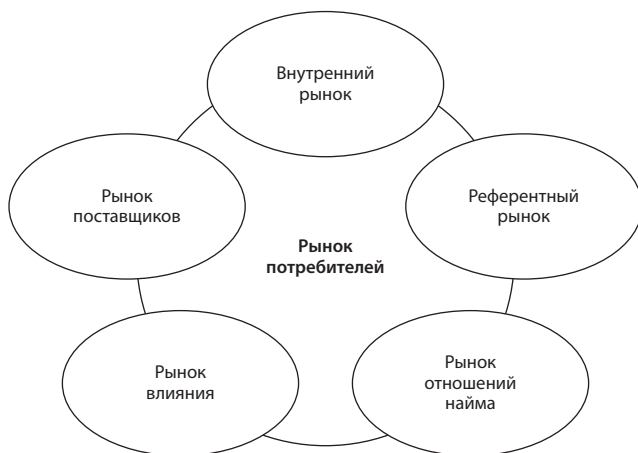


Рис. 3.2. Модель шести рынков

Источник: [Christopher, Payne, Ballantyne, 2002, p. 80].

- *референтный рынок* (взаимодействие компании с референтными группами, способными дать рекомендации или выразить свое отношение к компании, ее продукции, стратегии);
- *рынок влияния* (организации и индивидуумы, способные позитивно или негативно влиять на маркетинговое окружение компании, например правительственные и неправительственные учреждения, средства массовой информации, консультанты);
- *рынок отношений найма* (работники компании, обладающие определенными психометрическими характеристиками, отношением к стилю компании, ее имиджу, стратегии и особенностям взаимодействия с потребителями и другими партнерами);
- *рынок поставщиков* (отношения компании с поставщиками);
- *рынок потребителей* (отношения компании с потребителями).

Следует отметить, что такие направления модели шести рынков, как референтный рынок, рынок влияния и внутренний рынок, следует учитывать при принятии решений, но управлять системой взаимоотношений компании с партнерами исходя

из классификации, предложенной в этой модели, затруднительно, так как для каждой группы партнеров необходимо разрабатывать особый подход. Например, референтный рынок может включать группы заинтересованных сторон, имеющих разное отношение к компании, поэтому управлять взаимоотношениями с ними следует по-разному.

Кроме того, довольно сложно разграничить внутренний рынок и рынок отношений найма, что также усложняет возможность использования данной классификации для построения эффективной системы взаимоотношений с партнерами.

Модель «30R» (30 relationships — 30 видов взаимоотношений) была разработана Э. Гуммессоном как противовес классической модели «4P». Он ввел понятие «всеобщий маркетинг взаимоотношений» (total relationship marketing, TRM) и определил маркетинг взаимоотношений как маркетинг, в основе которого лежат интерактивное взаимодействие, сетевые связи и взаимоотношения, признавая, что маркетинг служит основой для выработки общих принципов управления сетями организаций, структур рынка и общества [Gummesson, 1999].

Маркетинг взаимоотношений, по Э. Гуммессону, направлен на долгосрочные взаимовыгодные отношения с индивидуальными покупателями и базируется на совместном создании ценности взаимодействующими партнерами. Маркетинг взаимоотношений может быть наглядно представлен с помощью 30 различных видов взаимоотношений — «30R», сгруппированных в четыре класса:

1) *классические рыночные взаимоотношения*: поставщик — потребитель; поставщик — потребитель — конкурент; классическая сеть — каналы распределения;

2) *специальные рыночные взаимоотношения* — отношения в определенной сфере или в рамках определенных программ (например, отношения в сфере услуг, отношения потребителя и компании в рамках программы лояльности);

3) *метавзаимоотношения* — взаимоотношения внутри компании, оказывающие влияние на ее внешние взаимоотношения; находятся «ниже» рыночных, например, взаимоотношения с внутренними потребителями, взаимоотношения между внутренними рынками, которые формируются в результате выделения центров прибыли, подразделений и бизнес-сфер внутри компании;

4) *мегавзаимоотношения* — взаимоотношения, которые находятся «выше» рыночных отношений и касаются экономики и общества в целом, например лоббирование, взаимодействие политических сил (иногда называемых мегамаркетингом), функционирование мегальянсов, таких как Евросоюз.

По нашему мнению, столь подробная классификация взаимоотношений, разработанная Э. Гуммессоном, затрудняет изучение системы взаимоотношений компании с партнерами, так как не все группы партнеров, входящие в данную классификацию, точно определены. Кроме того, управление системой взаимоотношений компании с партнерами с использованием данной классификации является затруднительным, поскольку большая часть выделенных заинтересованных сторон находится за пределами сферы влияния компании — центральной фирмы (например, мегавзаимоотношения).

Система взаимоотношений компании с партнерами, построенная на основании соотнесения четырех рассмотренных выше направлений взаимоотношений, выделяемых разными исследователями [Doyle, 1995; Morgan, Hunt, 1994; Christopher, Payne, Ballantyne, 1991, 2002; Gummesson, 1999], представлена на рис. 3.3.

Первому уровню соответствует классификация системы взаимоотношений, предложенная П. Дойлем, второму — классификация Р. Моргана и Ш. Ханта, третьему — модель шести рынков М. Кристофера с соавторами, четвертому — основные направления модели «30R» Э. Гуммессона.

Проанализировав классификации типов партнеров, формирующих систему взаимоотношений компании, мы пришли к выводу, что в данной главе целесообразно опираться на классификации П. Дойля и Р. Моргана и Ш. Ханта, которые выделяют следующие типы партнеров: потребители, посредники, поставщики, конкуренты, консультанты и исследовательские организации, некоммерческие организации, правительство и органы власти.

Таким образом, при изучении системы взаимоотношений компании с партнерами недостаточно анализа взаимоотношений на дуальном уровне, необходим системный подход, который позволяет изучать все типы взаимоотношений компании с разными партнерами одновременно. При этом одной из основных

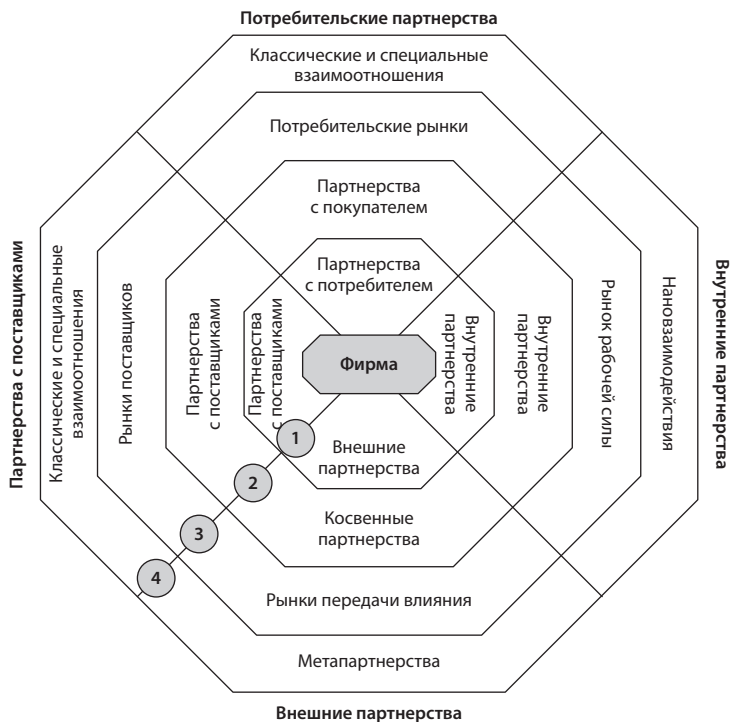


Рис. 3.3. Система взаимоотношений компании с партнерами

Источник: [Иган, 2008, с. 178].

проблем является возможность эффективно управлять системой взаимоотношений компании со всеми партнерами, что, как следует из исследований маркетинга взаимоотношений, осуществляется посредством механизма координации.

Управление системой взаимоотношений компании с партнерами посредством *механизма координации взаимоотношений* является предметом серьезных исследований как на мировом [Malone, 1987; Powell, 1990; Christopher, Payne, Ballantyne, 1991; Heide, 1994; Lee, Ng, 1997; Stock, Greis, Kasarda, 1998; Romano, 2003; Danese, Romano, Vinelli, 2004; Zaefarian, Henneberg, Naudé, 2011], так и на российском [Юлдашева, Иванов, 2004; Куш, 2006б; Куш, Смирнова, 2007; Третьяк, 2009; Авдашева, Горейко, 2011] уровне.

Механизм координации процессов управления системой взаимоотношений компании с партнерами — это упорядочение и синхронизация действий всех участников системы взаимоотношений во всех межорганизационных бизнес-процессах [Danese, Romano, Vinelli, 2004], призванное обеспечить регулирование всего комплекса взаимоотношений между всеми участниками цепочки создания ценности и, будучи эффективно выстроенным, создать устойчивые конкурентные преимущества как каждому участнику взаимодействия, так и участникам всей системы взаимоотношений в целом [Куш, 2006б].

Такой механизм координации, т.е. «совокупность действий и инструментов, позволяющих координировать все взаимоотношения компании со всеми бизнес-партнерами и комплексно управлять ими для достижения общих стратегических целей» [Куш, 2006а, с. 125], предполагает [Куш, Смирнова, 2007, с. 10–11]:

- наличие единой информационной системы, определяющей способ получения и распределения информации среди участников сети;
- адекватную организационную структуру центральной фирмы;
- способность центральной фирмы согласовывать цели, бизнес-процессы партнеров;
- общую стратегию формирования взаимоотношений с бизнес-партнерами;
- наличие системы мониторинга.

Лишь некоторые исследователи [Malone, 1987; Куш, 2006а, б] рассматривают механизм межфирменной координации как принцип принятия решений и построения коммуникаций между участниками взаимодействия, направленных на достижение общих целей, однако, по нашему мнению, именно такой подход к механизму координации системы межфирменных взаимоотношений наиболее оправдан.

Главным условием эффективности механизма координации процессов управления взаимоотношениями компании с бизнес-партнерами, по мнению С.П. Куша, является баланс целей, который предполагает, что цели отдельных субъектов взаимоотношений не доминируют над общими целями. Управление взаимоотношениями должно базироваться на системе ценностей и целей, разделяемых всеми участниками взаимодействия.

Именно совместные цели являются тем ключевым фактором, который обеспечивает прочность и долгосрочность взаимоотношений и дает компаниям устойчивые преимущества в условиях жесткой конкуренции. Реализация механизма координации процессов управления взаимоотношениями — одна из составляющих стратегического маркетинга и менеджмента компании [Куш, 2006а, б].

Механизмы координации процессов управления системой взаимоотношений компании с партнерами, соответствующие форматам этих взаимоотношений, представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

**Механизмы координации процессов управления
системой взаимоотношений компании с партнерами**

	Формат взаимоотношений	Тип маркетинга	Тип механизма координации
Рынок	Транзакции	Транзакционный маркетинг	Рыночный механизм координации
	Повторяющиеся транзакции		
	Долгосрочные отношения		
Интеграция	Партнерства «потребитель — поставщик»	Маркетинг взаимоотношений	Интерактивный механизм координации
	Стратегические альянсы		
	Сетевые организации		
Иерархия	Вертикальная интеграция	Внутрикорпоративный маркетинг	Иерархический механизм координации

Сост. по: [Куш, 2006а, с. 71].

Как видно из таблицы, интерактивный механизм координации в маркетинге взаимоотношений соответствует характеристикам механизма координации «сеть», рассматривавшегося в рамках новой институциональной экономической теории (см. п. 1.1). Транзакционный маркетинг предполагает единичные сделки и характеризуется однократным обменом ценностью между взаимодействующими сторонами, основным критерием выбора партнера при этом является конкурентоспособная цена. Формат повторных транзакций, включающий заключение повторных сделок, свидетельствует о возросшей лояльности партнеров, в то время как формат долгосрочного контракта подразумевает специфичные транзакции и предполагает взаимодействие сторон в рамках обсуждения цены. Маркетингу взаимоотноше-

ний соответствует интерактивный механизм координации, который имеет место при следующих форматах отношений: партнерства «потребитель — поставщик», стратегические альянсы и сетевые организации (табл. 3.4).

Концептуальной базой для понимания эволюции маркетинга взаимоотношений в промышленных компаниях, в том

Таблица 3.4

Сравнительная характеристика механизмов координации системы взаимоотношений компании с партнерами

Измерение	Механизм		
	Рыночный	Интерактивный	Иерархический
1. Установление отношений	Нет характерного процесса	Выборочный вход (отбор партнера)	Выборочный вход (отбор партнера с ориентацией на навыки)
2. Поддержание отношений			
2.1. Выполняемые функции	Конкретной транзакции присущи индивидуальные функции	Перекрывающие друг друга функции: совместная деятельность и командная ответственность	Индивидуальные функции применяются в ходе всего процесса отношений
2.2. Тип планирования	Не существует или ограничен периодом конкретной транзакции	Проактивный/совместный; планы подвергаются изменениям	Проактивный/односторонний; планирование действий в экстремальных ситуациях (кризис)
2.3. Тип адаптации	Не существует, является поводом для прекращения контракта или выплаты компенсации	Двусторонний, предварительно оговоренные изменения вносятся путем взаимной адаптации	Жестко установленный механизм изменений
2.4. Процесс контроля	Внешний/периодический: измерение результатов	Внутренний/проактивный: основанный на самоконтроле	Внешний/периодический: измерение результатов
2.5. Система мотивации	Краткосрочная: ориентирована на результаты	Долгосрочная: связана с проявлением у партнера ориентации на взаимоотношения	Кратко- и долгосрочная: ориентирована как на результаты, так и на поведение партнера

Источник: [Heide, 1994, p. 75].

числе и российских, по мнению российских исследователей [Куш, 2006б; Смирнова, 2006], является работа О.А. Третьяк [Третьяк, 2006], в которой автор рассматривает три уровня маркетинговой деятельности промышленной компании:

- для первого уровня характерно слабое развитие маркетинга в компании, что предполагает только реакцию на сигналы рынка, незначительные организационные изменения в компании и ориентацию маркетинга на единичные транзакции и несвязанные отношения (рыночный механизм координации);
- на втором уровне маркетинговой деятельности происходит значительное изменение всей системы управления компанией, а также ориентация маркетинга на формирование долгосрочных взаимоотношений с бизнес-потребителями (появление интерактивного механизма координации);
- третий уровень определяет необходимость перестройки системы взаимоотношений компании с партнерами, их адаптацию друг к другу и ориентацию на систему взаимоотношений (становление интерактивного механизма координации).

Компании первого уровня маркетинговой деятельности, реагируя только на сигналы рынка, применяют транзакционные подходы. Компании второго уровня устанавливают тесные долгосрочные взаимоотношения с бизнес-потребителями, переходя на уровень маркетинга взаимоотношений. Компании третьего уровня маркетинговой деятельности не только перестраивают собственные системы управления, но и формируют взаимозависимые отношения с поставщиками, поставщиками поставщиков и т.д. с целью максимального удовлетворения потребителя.

С 1990-х гг. для развитых российских промышленных компаний наиболее характерен третий уровень маркетинговой деятельности, которому соответствует интерактивный механизм координации системы взаимоотношений с партнерами [Куш, 2006а]. Правильно подобранный механизм такой координации позволяет подобным компаниям получать значительную экономию на транзакционных издержках за счет снижения затрат, улучшать качество продукции, повышать удовлетворенность потребителей, сокращать производственный цикл и срок реализации проектов.

3.1.2. Понятие и место портфеля взаимоотношений в системе взаимоотношений компании с партнерами (на примере промышленных рынков)

Следует отметить, что изучению места портфеля взаимоотношений в системе взаимоотношений компании с партнерами пока посвящено довольно небольшое число научных исследований [Anderson, Håkansson, Johanson, 1994; Alajoutsijarvi, Möller, Rosenbröijer, 1999; Möller, Halinen, 1999; Cousins, Spekman, 2003; Egan, 2004; Ritter, Wilkinson, Johnston, 2004].

Некоторые исследователи рассматривают портфель взаимоотношений как один из уровней анализа взаимоотношений компании с партнерами (наряду с индивидуальными игроками, дуальными отношениями и отраслевой сетью) [Anderson, Håkansson, Johanson, 1994; Alajoutsijarvi, Möller, Rosenbröijer, 1999; Möller, Halinen, 1999; Ritter, Wilkinson, Johnston, 2004], другие [Cousins, Spekman, 2003; Egan, 2004] — на стратегическом уровне.

Для определения места портфеля взаимоотношений в системе взаимоотношений компании с партнерами он будет сначала рассмотрен как уровень анализа взаимоотношений, а затем — как инструмент для выбора стратегии управления взаимоотношениями.

Одной из моделей анализа маркетинговой стратегии компании, в которой определено место портфеля взаимоотношений в системе взаимоотношений компании с партнерами, является *четырёхуровневый анализ*, в основе которого лежит модель К. Мёллера и А. Халинен [Möller, Halinen, 1999]. В процессе построения данной модели авторами были учтены положения, разработанные Я. Андерсоном с соавторами [Anderson, Håkansson, Johanson, 1994], а также К. Алайоутсиярви с соавторами [Alajoutsijarvi, Möller, Rosenbröijer, 1999].

Авторы модели выделяют четыре уровня анализа межфирменных взаимоотношений на промышленных рынках:

- дуальные взаимоотношения с поставщиками и покупателями;
- портфель взаимоотношений между компаниями;
- центральная сеть (или уровень компании в сети);
- отраслевая сеть.

Рассмотрим данные уровни более подробно:

1) первый уровень — дуальные взаимоотношения обмена — включает создание, поддержание и развитие долгосрочных взаимоотношений как с потребителями, так и с поставщиками;

2) второй уровень — портфель взаимоотношений — определяет совместные программы развития взаимоотношений между компаниями: информационный обмен, обучение персонала, разработка и вывод на рынок новой продукции и др.;

3) третий уровень — компания в сети — подразумевает изучение позиции центральной компании в сети. Важнейшее значение имеет анализ маркетинговой стратегии компании: какие позиции в сети она занимает, как их удерживает и защищает;

4) четвертый уровень — отрасль как сеть — включает маркетинговый анализ становления, развития и структурирования отраслевой сети. Основная задача маркетинга на данном уровне — формирование целостной маркетинговой стратегии отраслевой сети в целом.

Следует особенно отметить, что каждому из четырех уровней модели соответствует определенная управленческая способность, которой должна обладать фирма, чтобы иметь возможность успешно конкурировать в современных условиях развития межфирменных сетей, т.е. способности «сетевое видение», управлять центральной сетью, портфелем взаимоотношений и индивидуальными взаимоотношениями [Möller, Halinen, 1999, p. 416; Möller et al., 2002].

Используя данный подход к классификации уровней управления взаимоотношениями фирмы, можно формализовать указанные уровни управления взаимоотношениями центральной фирмы в виде схемы, представленной на рис. 3.4.

На схеме в качестве иллюстрации *индивидуальных двусторонних взаимодействий* выделены взаимоотношения центральной фирмы с дистрибьютором 1. Взаимодействия с дистрибьюторами 2 и 3, покупателями 1 и 2, поставщиками 1–4 также являются индивидуальными двусторонними взаимоотношениями, однако для упрощения на схеме выделено только взаимодействие с дистрибьютором 1.

Включение в *портфель взаимоотношений* дистрибьюторов 2 и 3 и покупателей 1 и 2, кроме дистрибьютора 1, обусловлено применением центральной фирмой принципов портфельного

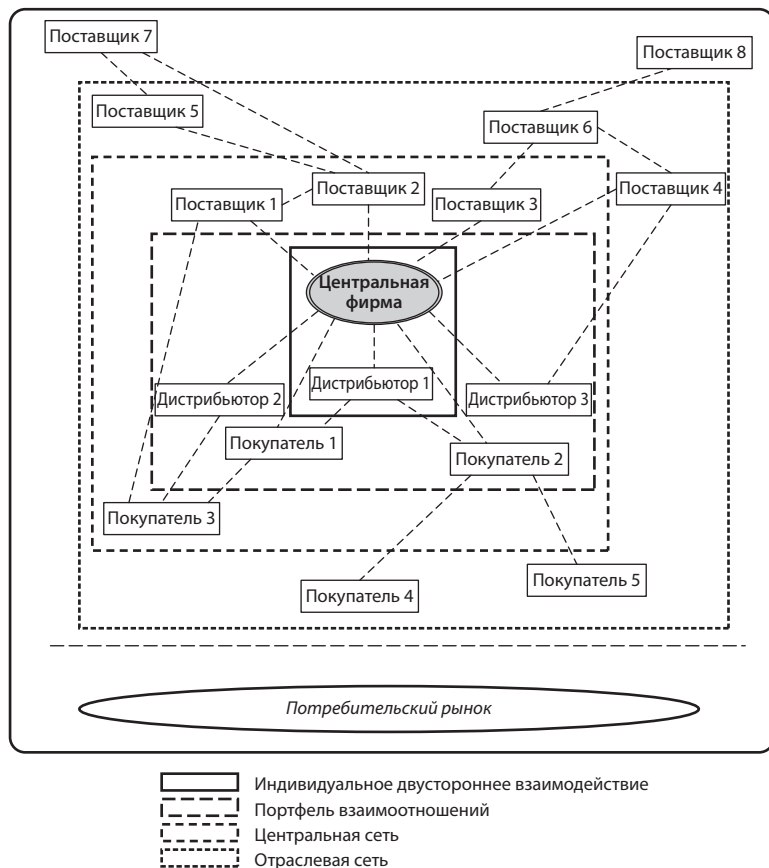


Рис. 3.4. Уровни управления маркетинговыми взаимоотношениями фирмы

Источник: [Куш, Афанасьев, 2004, с. 37].

подхода в управлении взаимодействием с ними, а также реализацией различных совместных программ.

Центральную сеть совместно с перечисленными выше фирмами формируют поставщики 1–3 и покупатель 3, которые реализуют совместную маркетинговую стратегию и на взаимоотношения между которыми центральная фирма может оказывать непосредственное влияние.

Отраслевая сеть, кроме перечисленных выше фирм, включает также поставщиков 4–6 и покупателей 4 и 5, которые не реализуют согласованную маркетинговую стратегию, а центральная фирма не имеет возможности оказывать влияние на их взаимоотношения, при этом поставщики 7 и 8 не включены в эту сеть, поскольку взаимодействуют с фирмами из других отраслей.

Межфирменная сеть понимается авторами как совокупность юридически независимых компаний, взаимодействующих с целью создания максимально возможной, экономически обоснованной добавленной ценности для конечного потребителя. В рамках данного подхода межфирменная сеть рассматривается с позиции центральной фирмы, которая определяет, какие виды деятельности целесообразно осуществлять в рамках самой фирмы, а какие эффективнее вынести за ее пределы и делегировать другим участникам сети.


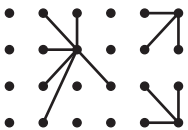
Итак, в четырехуровневой модели К. Мёллера и А. Халинена основной акцент делается на управление взаимоотношениями на разных уровнях, портфель взаимоотношений рассматривается как один из уровней анализа взаимоотношений. Управление маркетинговыми взаимоотношениями компании с партнерами, основанное на портфельной концепции, находится на более высоком уровне значимости для фирмы, чем управление дуальными взаимоотношениями с потребителями и поставщиками.

Классификация уровней взаимоотношений и уровней управления взаимоотношениями, во многом схожая с рассмотренной выше, была разработана Т. Риттером, Я. Уилкинсоном и В. Джонстоном [Ritter, Wilkinson, Johnston, 2004] (табл. 3.5). В данной модели выделяются такие уровни взаимоотношений, как отдельные игроки, дуальные взаимоотношения, портфель взаимоотношений, связанные взаимоотношения (отношения с потребителями потребителей и поставщиками поставщиков) и сети, при этом под портфелем взаимоотношений понимается весь набор взаимоотношений с потребителями или поставщиками.

Несмотря на то что некоторые исследователи считают, что многоуровневые методы анализа позволяют изучать межфирменные взаимоотношения наиболее полно [Куш, Афанасьев, 2004], на наш взгляд, данная классификация не позволяет все-

Таблица 3.5

Уровни взаимоотношений и уровни управления взаимоотношениями

Уровень взаимоотношений (количество игроков)	Уровень управления	Графическое представление
Компания (один игрок)	Управление внутренним процессом	
Дуальные взаимоотношения (два игрока)	Управление взаимоотношениями	
Портфель взаимоотношений (все потребители или поставщики компании)	То же	
Связанные взаимоотношения (прямые потребители и поставщики компании, а также потребители потребителей и поставщики поставщиков)	--/--	
Сеть взаимоотношений (все партнеры компании)	Управление сетевыми взаимоотношениями	

Сост. no: [Ritter, Wilkinson, Johnson, 2004, p. 178–180].

сторонне изучить систему взаимоотношений компании с партнерами с точки зрения принятия управленческих решений. Рассмотренные выше классификации уровней взаимоотношений компании с партнерами сужают понимание портфеля взаимоотношений, ограничив его лишь набором дуальных взаимоотношений между компанией и потребителями или компанией и поставщиками. Как мы уже отмечали, вокруг промышленной компании в ходе ее взаимодействия с партнерами формируется система взаимоотношений с партнерами, причем все эти взаи-

моотношения существуют одновременно и, следовательно, управлять ими следует в комплексе.

Рассмотрим теперь *портфель взаимоотношений как инструмент выбора стратегии управления взаимоотношениями*. Этот ракурс проблематики важен в свете усиления роли теории стратегического управления в развитии концепции маркетинга взаимоотношений, о чем свидетельствуют работы российских исследователей [Третьяк, 2006; Куш, 2006а; Гурков, 1997; Яковлев, 2004; Ясин, Яковлев, 2004; Авдашева, 2005; Клейнер, 2003, 2004; Бухвалов, Катькало, 2004, 2005; Катькало, 2006].

Как отмечают С.П. Куш и М.М. Смирнова [Куш, Смирнова, 2007], процесс управления возникающими между партнерами отношениями происходит на разных уровнях (операционном или стратегическом) и в разных форматах взаимодействия (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Соответствие формата и уровня управления взаимоотношениями

Формат взаимоотношений	Уровень управления взаимоотношениями
Отдельные транзакции, повторяющиеся транзакции, долгосрочный контракт	Управление на операционном уровне
Партнерства «потребитель — поставщик»	Управление на стратегическом уровне
Стратегические альянсы, межфирменные сети	Управление на стратегическом уровне, требующее координации

Источник: [Куш, Смирнова, 2007, с. 8].

Как видно из таблицы, управление отдельными и повторяющимися транзакциями, а также долгосрочными контрактами осуществляется на операционном уровне, в то время как управление взаимоотношениями в партнерствах «потребитель — поставщик» предполагает установление, поддержание и развитие взаимоотношений, т.е. переходит на стратегический уровень управления. Построение портфеля взаимоотношений компании с партнерами также осуществляется на стратегическом уровне и требует координации действий между партнерами.

Подход, предложенный П. Казинсом и Р. Спекманом [Cousins, Spekman, 2003], основан на изучении управления взаимоотношениями «потребитель — поставщик» с позиций системного подхода и предполагает рассмотрение процесса управления меж-

фирменными взаимоотношениями как важной составляющей общей стратегии компании (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Стратегический подход к управлению взаимоотношениями «потребитель — поставщик» на промышленных рынках
Источник: [Cousins, Spekman, 2003].

Согласно данной модели портфель взаимоотношений компании с партнерами является элементом стратегии наряду с другими процессами, направленными на разработку стратегии управления взаимоотношениями как составляющей части общей стратегии компании. При этом следует особо отметить, что управление взаимоотношениями с партнерами находится на уровне принятия стратегических для компании решений. Таким образом, модель П. Казинса и Р. Спекмана [Cousins, Spekman, 2003] основана на системном подходе к управлению на стратегическом уровне взаимоотношениями «потребитель — поставщик» на промышленных рынках.

Следует отметить, что до настоящего времени ведется научная дискуссия о том, всегда ли разработка стратегий взаимоотношений представляется для компаний уместным и выгодным решением [Palmer, 1996; Coviello, Brodie, Munro, 1997; Grönroos,

1997]. Другая точка зрения [Brodie et al., 1997; Grönroos, 1997; Möller, Halinen, 2000; Egan, 2004] основана на предположении о существовании *маркетингового стратегического континуума* — непрерывного спектра маркетинговых стратегий с последовательно изменяющимся соотношением транзакционного и отношенияшенческого компонентов [Möller, Halinen, 2000].

В рамках концепции маркетингового стратегического континуума, предложенного К. Грэнрусом [Grönroos, 1997], транзакционный маркетинг и маркетинг взаимоотношений не противопоставляются друг другу как две разные стратегии управления взаимоотношениями, а различаются в первую очередь условиями применения в зависимости от типа выпускаемой компанией продукции (табл. 3.7). Так, для упакованных потребительских товаров в большей степени свойствен транзакционный маркетинг, а для промышленных товаров и услуг — маркетинг взаимоотношений. По нашему мнению, концепция маркетингового стратегического континуума соответствует портфельному подходу к маркетингу взаимоотношений, так как показывает возможность сосуществования концепций транзакционного маркетинга и маркетинга взаимоотношений.

Идея маркетингового стратегического континуума К. Грэнруса получила дальнейшее развитие в работе Д. Игана [Иган, 2008]. Согласно модели Д. Игана на управленческом уровне компании сочетают традиционный маркетинговый подход с подходом на основе маркетинга взаимоотношений, а менеджеры компаний формируют портфель стратегий взаимоотношений разных типов (рис. 3.6).

Как видно из рис. 3.6, на одной границе модели маркетингового континуума размещаются стратегии, основанные на маркетинге взаимоотношений, на противоположной — основанные на принципах традиционного маркетинга с ориентацией на краткосрочную перспективу и разовые сделки с клиентами.

Сбалансированный портфель маркетинговых стратегий, по мнению Д. Игана [Иган, 2008], формируют компании, которые выбирают тип маркетинга, исходя из типа сделок с клиентами и их характеристик, с чем мы полностью согласны. Модель маркетингового континуума Д. Игана доказывает существование портфеля взаимоотношений у компании, так как одна и та же компания может выбрать транзакционный маркетинг или мар-

Таблица 3.7

Маркетинговый стратегический континуум К. Грёнруса

Стратегический континуум	Транзакционный маркетинг		Маркетинг взаимоотношений	
	Характеристики			
Временная перспектива	Краткосрочный фокус		Долгосрочный фокус	
Доминирующая функция маркетинга	Маркетинг-микс		Интерактивный маркетинг (при поддержке маркетинг-микс)	
Ценовая эластичность	Клиенты более чувствительны к цене		Клиенты менее чувствительны к цене	
Преобладающий способ оценки качества	Внимание к качеству продукта (техническая оценка качества) преобладает		Внимание к качеству взаимодействия (функциональная оценка качества) получает все большую популярность и может стать преобладающим	
Измерение удовлетворенности клиента	Исследование удовлетворенности клиентов по необходимости		Управление клиентской базой (постоянное измерение удовлетворенности)	
Информационная система связи с клиентом	Мониторинг доли рынка (косвенное измерение)		Система обратной связи с клиентом в режиме реального времени	
Взаимозависимость маркетинга, логистики и управления персоналом	Взаимозависимость имеет нулевую или небольшую стратегическую ценность		Взаимозависимость имеет большую стратегическую ценность	
Роль внутреннего маркетинга	Внутренний маркетинг имеет нулевую или небольшую стратегическую важность для успеха компании		Внутренний маркетинг имеет большую стратегическую важность для успеха компании	
Продуктовый континуум	<p>Упакованные потребители-потребительские товары длительного пользования Промышленные товары Услуги</p> <p>← ↔ ↔ ↔</p>			

Источник: [Grönroos, 1997].

кетинг взаимоотношений в зависимости от типа партнера и комбинации факторов, влияющих на выбор стратегии маркетинга: транзакционные факторы и факторы маркетинга взаимоотношений («MR-факторы») [Иган, 2008, с. 121] (табл. 3.8).

Как видно из таблицы, существуют факторы за и против использования стратегии маркетинга взаимоотношений. В соот-

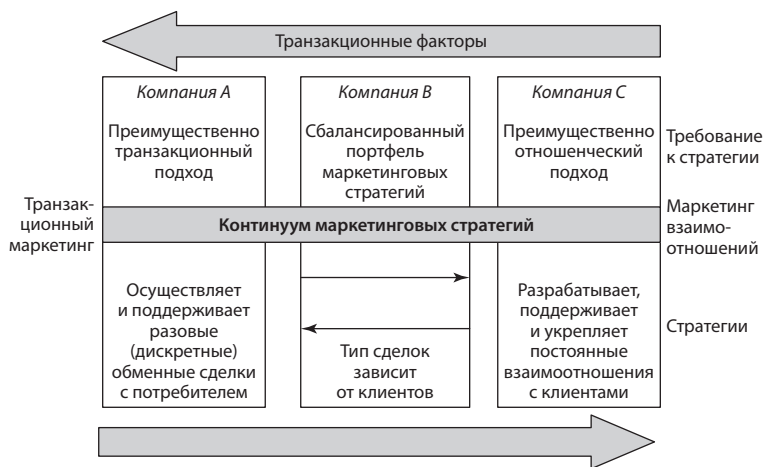


Рис. 3.6. Модель маркетингового континуума Д. Игана

Источник: [Иган, 2008, с. 121].

ветствии с концепцией стратегического континуума, разработанной Д. Иганом, для каждой компании имеется оптимальная точка на континууме, которая и определяет баланс стратегий ее взаимоотношений с партнерами. На определение этой точки влияют движущие факторы, способствующие или препятствующие выбору отношенческих стратегий.

Таким образом, портфель взаимоотношений компании в контексте маркетинга партнерских отношений понимается как комплекс всех форматов взаимоотношений (единичные транзакции, повторяющиеся транзакции, долгосрочные взаимоотношения, партнерства, стратегические альянсы, сети и вертикально интегрированные маркетинговые системы) со всеми типами партнеров (поставщиками сырья, материалов, товаров и услуг, потребителями, исследовательскими организациями, консультантами, разработчиками, конкурентами и др.), выбранных на основе заранее разработанной системы критериев. На стратегическом уровне он может рассматриваться как инструмент выбора сбалансированной стратегии для выстраивания системы взаимоотношений компании. Использование принципов портфельной теории позволяет распределить ограниченные ресурсы компании между взаимоотношениями с целью максимизации ценности для партнеров в рамках системы взаимоотношений.

Таблица 3.8

**Движущие факторы, влияющие на процесс
принятия стратегических решений**

Способствуют выбору отношенческого подхода	Препятствуют выбору отношенческого подхода
Значительное превышение затрат на привлечение новых клиентов по сравнению с затратами на удержание имеющихся	Разница в затратах на привлечение новых и удержание имеющихся клиентов незначительна
Наличие высоких барьеров, препятствующих уходу клиентов	Барьеры, препятствующие уходу клиентов, незначительны
Устойчивость конкурентного преимущества компании	Конкурентное преимущество компании неустойчиво
Расширяющийся или растущий рынок	Насыщенный рынок
Продукт (товар или услуга) сопряжен с высоким риском и имеет особую значимость для покупателя	Продукт (услуга) почти не связан с риском и не воспринимается покупателем как особо значимый
Обмен между покупателем и продавцом характеризуется эмоциональной насыщенностью	При обмене между покупателем и продавцом эмоциональная составляющая незначительна
От покупателя требуется не только доверие, но и приверженность	Необходимо только доверие покупателя
Осознаваемая сторонами потребность в тесных взаимоотношениях	Стороны не считают, что требуются тесные взаимоотношения
Удовлетворенность клиента способствует его удержанию	Стратегия поощрения повторного обращения потребителя выгодна компании

Источник: [Иган, 2008, с. 126].

3.2. Управление сетью в целом: новые вызовы для менеджмента

Специфика проблем, решаемых менеджментом при управлении сетью в целом, определяется особыми характеристиками механизма координации «сеть», рассмотренными в главе 1. Участие в сети позволяет фирмам соединять наборы комплементарных ресурсов с тем, чтобы создать дополнительную синергию или добиться соответствия возросшим запросам потребителей. Это «...процесс, в котором каждый из партнеров сознательно изменяет ведение своего бизнеса... способствуя улучшению результатов деятельности» [Frankel, Schmitz, Frayer, 1996, p. 48]. То есть главной мотивацией создания межфирменной сети служит совместное извлечение выгоды из соединения и совместного ис-

пользования ресурсов для достижения цели, непосильной для каждого партнера в отдельности. Но взаимовыгодным для всех партнеров участие в сети становится только в случае, если сетью в целом правильно управляют.

Управление многосторонними взаимодействиями в бизнесе (связи «многие-со-многими») существенно сложнее, чем управление портфелем взаимодействий («один-со-многими») и тем более дуальными взаимодействиями («один-на-один»). Множественность партнеров ставит перед менеджерами новые специфические вызовы. Главный состоит в том, что менеджерам отдельных компаний необходимо добровольно делегировать часть своих прав по управлению координационному центру, призванному координировать стратегии и многосторонние взаимодействия формально независимых участников сети, цели которых не полностью тождественны общим целям сети. По сути, можно говорить о существовании целей трех уровней: цели фирмы, цели на уровне диад, цели на уровне сети в целом [Hanf, Dauzenberg, 2006].

Важным моментом является выбор управляющей единицы (центральная компания, сетевой брокер, специально избранный комитет и т.д.). Этот выбор находится в прямой зависимости от стратегической цели (как справедливо подчеркивают П. Дюссож и Б. Гаррет, у каждой конкретной сети своя цель [Гаррет, Дюссож, 2002], и все управленческие решения будут зависеть от того, о какой сети идет речь). При этом выбор не может быть формальным, должны учитываться компетенции управляющей единицы, которые не сводятся к традиционным управленческим умениям и навыкам и должны включать компетенции по «оркестрированию» (в настоящее время это самостоятельный вид деятельности; см., например, [Dhanaraj, Parkhe, 2006; Hurmelinta-Laukkanen et al., 2012]).

Чтобы добиться ожидаемой синергии, необходимо создать работающую систему стимулов для взаимного обмена ресурсами и действенную систему сдержек и противовесов — для предотвращения «ситуации безбилетника», оппортунистического поведения участников сети, а также — при необходимости — негативных последствий такого поведения, если все же оно возникло [Yaqub, 2009; Tjemkes et al., 2012].

Управление коллективной деятельностью участников сети и выстраивание коллективной стратегии, позволяющее доби-

ваться поставленной общей цели, предполагают одновременное выполнение двух важных задач: согласование интересов (кооперация) и согласование действий (координация) участников [Hanf, Dauzenberg, 2006]. Кооперация предполагает достижение достаточного для согласования интересов уровня доверия между самими участниками и между ними и координирующим звеном, координация связана с распределением зон ответственности, налаживанием необходимого уровня коммуникаций, синхронизацией действий (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Основные задачи управления сетью

Источник: [Hanf, Dauzenberg, 2006].

В первом случае главной проблемой, с которой могут столкнуться менеджеры, становится конфликт интересов, во втором — неопределенность, обусловленная одновременными действиями формально независимых экономических агентов, участвующих в сети [Gulati et al., 2005].

Таким образом, действие межорганизационной сети как единого экономического игрока требует создания условий для достижения ее общих целей с учетом существования парных договоренностей и индивидуальных целей и интересов участников. Для этого необходимы [Gulati et al., 2000]: четкое представление о структурных характеристиках сети, которой управляют; мониторинг и оценка уровня прозрачности и взаимозависимости; знание характеристик всех участников, оценка комплементарности их ресурсов и компетенций; понимание того, насколько они управляемы (поддаются координации); понимание модальности связей — степень доверия во взаимоотношениях, степень (возможная) использования силы. На рис. 3.8 представлена модель достижения целей стратегической сети, разработанная группой исследователей на основе изучения сетей поставок.

Существует несколько механизмов, при помощи которых можно добиться решения проблем согласования интересов и ко-

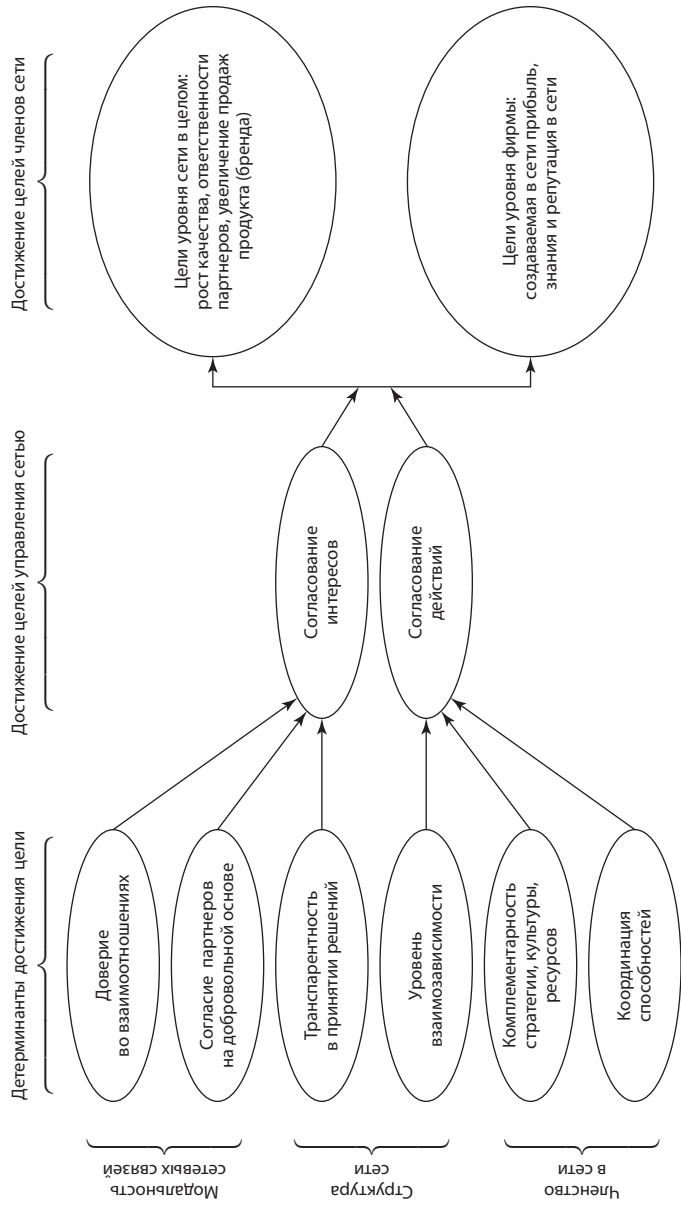


Рис. 3.8. Модель достижения целей стратегической сети
Источник: на основе [Gagaluyk, Hanf, 2010; Gagaluyk et al., 2013].

ординации действий: комплементарность ресурсов, оптимизация рисков, управление контракцией, управление взаимоотношениями, «оркестрирование» совместной деятельности [Катькало, 2006; Tjemkes et al., 2012].

Комплементарность ресурсов. Вклад каждого партнера в «общий котел» определяется наличием и ценностью ресурсов и компетенций, необходимых для реализации совместных целей. Так, один из партнеров может предоставлять финансовые ресурсы, другие — нефинансовые (например, недвижимость и оборудование, специфические материальные и нематериальные активы, персонал, технические возможности, ноу-хау и т.д.).

Идеальным с точки зрения указанных выше проблем является такой подбор партнеров, чтобы каждый вносил нечто уникальное и трудно копируемое, то, что ни один из других партнеров по сети обеспечить не в состоянии и что улучшает общие показатели сети. Именно в этом случае минимизируется конкуренция между партнерами и существенно снижается риск оппортунистического поведения [Hill, Hellriegel, 1994]. Кроме того, любые проблемы с недостаточным объемом и качеством ресурсов того или иного партнера гораздо легче заметить и либо назначить предусмотренные за неисполнение обязательств санкции, либо поддержать развитие компетенций и ресурсов партнера до нужного объема и качества в случае, если этот ресурс особо ценен и партнер не в состоянии предоставить его в полном объеме по не зависящим от него объективным причинам. Уникальность вносимых ресурсов и компетенций снимает и риск простаивания и недогрузки ресурсов участников (хотя этот вопрос в некоторых типах сетей, например в виртуальных организациях, решается путем предоставления участникам свободы решения относительно использования незагруженной части ресурсов на свободном рынке).

Распределение задач. Рост числа участников снижает возможность отслеживания вклада отдельных участников и соответственно не только увеличивает вероятность появления «безбилетников», но и снижает вероятность выявления такого поведения [Albanese, Fleert van, 1985]. Поэтому вопрос о создании транспарентной, четко организованной системы распределения задач, каждая из которых четко привязывается к партнеру, несущему ответственность за ее выполнение, и проработанной системы оценки результатов при выполнении каждой задачи явля-

ется принципиальным для осуществления совместных действий. Противоречивость или расплывчатость поставленных отдельным партнерам задач обуславливает либо рост оппортунистического поведения, либо (в случае изначальной несклонности партнера к такому поведению) пассивность и потерю мотивации. Кроме того, возрастает риск дублирования ценных ресурсов и их перерасхода. Риск появления «безбилетника» повышается и в том случае, если задача выполняется двумя партнерами и более, поскольку становится трудно отследить вклад каждого в ее выполнение. Таким образом, четко выстроенная система «разделения труда» является основой избегания конфликтов и оппортунизма и необходимым условием экономии совокупных издержек сети и совместного создания ценности.

Управление контрактацией. Вследствие множественности участников, вовлеченных во взаимодействие в рамках сети, системанеоклассическихконтрактов,обслуживающаядействияпореализации долгосрочного отношенческого контракта, часто характеризуется несбалансированностью и существованием неравенства между участниками с точки зрения вклада и получения выгод. Это, однако, далеко не всегда является проблемой, требующей неперемного «выравнивания» участников. Соотношение индивидуального вклада и индивидуального вознаграждения не всегда важнее для отдельной организации, чем коллективные цели и ценности. Рассчитывать на достижимость абсолютного равенства в деловых отношениях затруднительно из-за различий в ресурсах и компетенциях, несравнимости материальных и нематериальных активов и наличия асимметрии информации, а также с учетом различий в воспринимаемой ценности затрат и результатов.

Тем не менее при росте числа участников может возникнуть необходимость в усилении контроля над деятельностью сети, в том числе в дополнительной контрактации и создании формализованной системы стимулов, которая обеспечит деятельность партнеров в направлении достижения совместных целей [Garcia-Canal et al., 2003; Zeng, Chen, 2003]. Такого рода стимулами могут быть как материальные (дополнительные выплаты и компенсации), так и нематериальные формы вознаграждения, такие как «общественное признание» в рамках сети, преференции при подключении к тем или иным привлекательным проектам, получение удовольствия от выполнения уникальной задачи и т.д. Одним

из вариантов стимулирования может служить и наличие «входного взноса» (чем он выше, тем больше стремление его «окупить» посредством получения своей доли коллективной выгоды), и само по себе существование барьеров входа в сеть или четких правил «вывода» из сети нарушителя сложившихся норм и правил.

Мониторинг действий участников и своевременная реакция на отклонения и возникающие проблемы так же ответственны для управления многосторонними взаимодействиями в сети, как и наличие понятных правил принятия решений, касающихся совместных действий. И неясность в отношении принятия решений, и отсутствие реакции на результаты действий участников приводят к нарастанию оппортунизма [Rochemont, 2010]. В литературе приводятся также примеры использования финансовой составляющей как своего рода «клея», обеспечивающего устойчивую кооперацию участников, в частности наличие договоренностей о финансовых вложениях в исследования и разработки [Hwang, Burgers, 1997; Tjemkes et al., 2012].

Управление взаимоотношениями. В силу того что определяющим в сетевом межорганизационном взаимодействии является отношенческий контракт, формальная контрактация по определению не может служить единственной основой совместных действий¹. Управление взаимоотношениями, создание системы неформальных норм и правил, дополняющих неоклассическую контрактацию, создание «климата сотрудничества» являются не менее важными аспектами управления сетью, служат мощным инструментом предотвращения «проблемы безбилетника». В значительной степени эта сторона менеджмента сети связана с управлением ожиданиями и восприятием. Создание условий, когда отношения в сети будут восприниматься как устойчивые, выгодные, «справедливые», снижает издержки мониторинга, облегчает согласование целей, делает ненужной излишнюю формализацию и способствует созданию социального капитала. По мере роста числа участников сети и ценности сетевых взаимодействий для каждого отдельного участника возможность подвергнуться так называемым социальным санкциям (распространению негативной информации о репутации среди большого числа партнеров) стано-

¹ Кроме того, ни один неоклассический контракт не в состоянии охватить все подробности и описать каждое действие сторон.

вится серьезным инструментом воздействия. Важно подчеркнуть, что, как и в случае управления формальными контрактами, существенны прозрачность, ясность для участников системы норм и правил, регулирующей взаимоотношения.

«Оркестрирование» совместной деятельности. Поддержание множественных отношений между группой партнеров всегда сопряжено с риском возникновения конфликта интересов, поэтому наличие лидера, способного мотивировать участников и в нужный момент брать на себя принятие важных решений, является важным фактором успешной деятельности сети как единого организма.

Несмотря на попытки организовать управление сетью на основе разного рода «согласовательных комитетов» с равным или долевым участием представителей фирм сети, транзакционные издержки такого способа управления оказываются запрети-тельно высокими и управление сетью либо с самого начала, либо с течением времени переходит к некому «центру управления» [Шерешева, 2010]. Это может быть активный сетевой менеджер [Doz, Hamel, 1998], отдельная специально созданная организационная структура, которой делегируются права по управлению, — «стратегический центр» [Lorenzoni, Baden-Fuller, 1995], часто не имеющий коммерческой ориентации (фирмы-участники платят взносы, покрывающие издержки). В последние годы все чаще соответствующие функции выполняет сетевой брокер, нанятый специально для этой цели. Преимущества данной модели состоят не только в снижении транзакционных издержек, связанных с координацией действий и принятием решений внутри сети, но и, например, в том, что таким образом облегчаются выбор и присоединение к сети новых партнеров, желающих в нее вступить. Распространена также форма управления сетью в виде консорциума — в этой форме чаще всего организована совместная деятельность межфирменных сетей в сфере НИОКР, совместное создание отраслевых стандартов.

В любом случае «оркестрирование» деятельности сети является ключевым элементом, способствуя созданию и реализации динамических способностей сети — потенциала «в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро меняющейся среде» [Тис и др., 2003, с. 148]. Как и менеджмент одной отдельно взятой фирмы,

координирующий центр межорганизационной сети действует точно так же, создавая труднореплицируемые рутинизированные процессы «оркестрирования» имеющихся внутренних и внешних компетенций (для сети как целого), создавая новые комбинации и состыковки активов, и именно это выступает главным источником конкурентного преимущества сети. Успешно действующая сеть характеризуется наличием у ее менеджмента динамических способностей «распознавания новых возможностей (и конкурентных вызовов), а затем *извлечения* из них экономической выгоды посредством принятия адаптационных управленческих решений и проведения адекватной организационной реструктуризации (трансформации компетенций)» [Катькало, 2006, с. 473].

Сложность и многослойность управленческих задач, стоящих перед менеджерами межорганизационной сети, делают их выполнение практически невозможным без опоры на специфические технологии, которые позволяют осуществлять управление деятельностью большого числа формально независимых участников на единой базе. Гибкое и быстрое соединение имеющихся ресурсов и компетенций возможно только при условии наличия у менеджера централизованной информации обо всех имеющихся у участников ресурсах и компетенциях и об их текущей загруженности. Образование единого действующего «организма», обладающего по возможности оптимальными свойствами для реализации общей долгосрочной цели (и конкретных частных задач), требует определенного уровня скорости, объемов и качества коммуникаций. Если сам по себе процесс управления совместным созданием ценности подчиняется тем же правилам, что и управление созданием ценности в рамках отдельной фирмы, то оптимизация всех процессов в сети и создание динамических способностей невозможны без специфической информационной инфраструктуры. Именно поэтому возникновение дееспособных межорганизационных сетей стало реальностью только в последнее время и связано с развитием ИКТ.

Управление межорганизационной сетью опирается на *межорганизационную информационную систему* (МОИС) — «информационную систему, состоящую из объединенных информационных систем деловых партнеров, каждая из которых имеет свою собственную структуру, подсистемы, стратегии, технологии и цели» [Шерешева, 2010]. МОИС является господствующей,

но не подавляющей системой, эффективность которой зависит от степени информационной открытости партнеров и их готовности к обмену не только эксплицитными, но и имплицитными знаниями. Благодаря МОИС становятся возможными полноценное «оркестрирование» деятельности сети, создание конкурентных преимуществ и достижение стратегических целей.

При схожести общего принципа, предполагающего создание единой информационной системы, обслуживающей всех участников, есть разные виды МОИС, лучше отвечающие по своей структуре тем или иным требованиям в зависимости от типа межорганизационной сети.

К. Кумар и Х. ван Диссель выделяют три типа [Kumar, Dissel van, 1996].

1. *МОИС-пул* (pooled information resource IOIS): совместное межорганизационное использование общих ИС/ИТ-ресурсов [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 оговоренными стандартами транзакций.

2. *МОИС цепочки поставок* (value/supply-chain IOIS) способствуют установлению и поддержанию взаимосвязи поставщиков и потребителей и, как следствие, выстраиваются вдоль цепочки создания ценности. Это своего рода «управленческие трубопроводы», которые стали теперь скорее стратегической необходимостью, нежели стратегическим преимуществом. Наиболее важный результат внедрения такой МОИС — сокращение неопределенностей и устранение «разрывов» в цепочке поставок.

3. *Сетевые МОИС* (networked IOIS) операционализируют реципрокные взаимозависимости между участниками сети. При создании межфирменных сетей организации обычно осуществляют совместную разработку специфических целевых продуктов или услуг. Сетевые МОИС предусматривают использование электронной почты, голосовых коммуникаций, средств для организации телеконференций и совместного проектирования (CAD/CASE), хранилищ знаний (knowledge repositories), а также систем поддержки совместной работы по координации межорганизационного партнерства. Внутри этого типа МОИС возможен

обмен значительно менее структурированными информационными объектами, нежели в других типах МОИС.

Использование МОИС в управлении облегчает многие процессы и приносит существенные выгоды, достаточно подробно описанные в научной литературе, такие как:

- снижение издержек за счет уменьшения ошибок учета, ввода данных, издержек по хранению, издержек на персонал, сокращения бумажного документооборота и времени передачи информации;
- улучшение качества принимаемых решений за счет своевременного получения и использования необходимой управленческой информации;
- облегчение координации действий, «отстраивание» от конкурентов по цене и (или) качеству, обратная связь с потребителями и внешними для сети поставщиками;
- возможность использовать МОИС для достижения экономии на масштабе и разнообразия, установления или снятия адекватных барьеров входа в сеть.

Исследования показывают, что использование МОИС оказывает воздействие и на бизнес-процессы, и на принятие стратегических решений [Cash, Konsynski, 1985; Cash et al., 1994; Allen et al., 2000]. Внедрение МОИС существенно расширяет функциональные возможности персонала, возможности совместного пользования ресурсами и разделения рисков, выстраивания взаимоотношений с клиентами, снижает «бумажный» оборот, улучшает контроль над запасами, поставщиками, каналами продаж.

Тем не менее 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. Опасность утечки важной информации к третьим лицам тем более 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, каждый участник сети несет транзакционные издержки по анализу внутренней информации и принятию решений о качестве, количестве и типе информации, которая может быть предоставлена в совместное пользование. То есть применение МОИС способствует снижению издержек и одновременно ведет к возникновению дополнительных затрат.

Еще одна проблема состоит в том, что низкие издержки переключения современных МОИС в потенциале снижают стимулы к открытому сотрудничеству, подразумевающему определенный уровень обмена частной информацией. Отсюда возможность получения партнером по бизнесу частной информации фирмы и дальнейшего оппортунистического использования такой информации при работе с другими партнерами, что может нанести владельцу информации существенный ущерб. Сильный партнер или группа партнеров способны использовать МОИС для «перетягивания на себя» контроля над транзакциями в пределах действия системы. Так, контроль каналов сбыта может поддерживаться виртуальным сообществом доминирующих в этом канале компаний [Applegate et al., 2002]. Чтобы снизить вероятность такой ситуации, необходимо понимать мотивацию деловых партнеров и взвешивать выгоды и риски, получаемые в результате совместного с ними пользования МОИС.

Таким образом, на современном этапе развития ИКТ технологические возможности 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 межорганизационного сотрудничества.

Глава 4

МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СЕТЕВЫХ МЕЖФИРМЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ¹

Данная глава представляет собой обзор темы оценки результативности для принятия управленческих решений в межорганизационных сетях. В ней анализируются основные подходы к оценке результативности отношений в межорганизационных сетях, сформулированные с различных теоретических позиций. Для разработки методологии оценки результативности анализ опубликованных научных работ был проведен в три этапа. На первом этапе исследовались факторы создания дополнительной ценности в межфирменных отношениях, говоря иначе, определялись источники так называемой отношенческой ренты. Кроме того, обращалось особое внимание на работы, где прослеживалась взаимосвязь между типами межфирменных сетей и результативностью отношений. На втором этапе анализировались шкалы, предложенные в литературе для оценки результативности отношений, а на третьем — конкретные способы оценки результативности отношений.

4.1. Результативность и факторы создания дополнительной ценности в межфирменных отношениях

При планировании и принятии решений менеджеры обычно полагаются на некоторые индикаторы, которые позволяют фиксировать достижения, выявлять проблемы и ставить цели в количественном выражении, пользуясь доступной им ин-

¹ Данная глава опирается на результаты диссертационной работы Н.И. Попова «Маркетинговый подход к оценке результативности сетевых межфирменных отношений», написанной под руководством О.А. Третьяк.

формацией. Если надежная информация о чём-либо (например, об удовлетворенности клиентов или сотрудников, об инновационных способностях, о времени, потраченном на разработку продукта) отсутствует, менеджеры не в состоянии определить проблемы и, следовательно, не могут их разрешить. Аналогичным образом в отсутствие информации менеджеры не способны ни поставить цели, ни определить степень их достижения. Поэтому для большинства менеджеров актуально широко известное крылатое выражение: «что невозможно измерять, тем невозможно управлять»¹: измерение результативности представляет собой основу для управления ею. Данная глава рассматривает сетевые отношения, т.е. отношения участников в межорганизационных сетях, с точки зрения их результативности.

Результативность — понятие более широкое, чем эффективность (технично-экономическая или организационно-управленческая) или производительность. Она не всегда понимается как соотношение результатов и затрат. Например, в соответствии с разными теоретическими подходами она может пониматься как достижение запланированных целей, достижение адаптации, сохранение идентичности внутренних процессов или интеграция организационных элементов, а согласно Т. Парсонсу от одновременного достижения всех этих четырех аспектов зависит само выживание организации [Kumar et al., 1992, p. 238–241; Parsons, 1959]. Однако определение, основанное на результатах и затратах, понимаемых в широком смысле (например, как рост организационных способностей и клиентской базы), наиболее традиционно (см., например, [Третьяк, 2007; Rust et al., 2004a]) и в большей степени соответствует целям данной работы, т.е. их оценке и соотношению.

Хотя оценке результативности межфирменных отношений посвящено немало работ, понятие результативности отношений не имеет общепринятого определения. Кроме того, термины «экономичность», «эффективность» и «результативность» применяются к межфирменным отношениям без предварительного обсуждения вопроса о том, в каких случаях это применение до-

¹ Этот афоризм («If you cannot measure it, you can't manage it!») приписывают П. Друкеру и Дж. Уэлчу. Встречаются и другие версии его перевода, например: «Невозможно управлять тем, что нельзя измерить» [Каплан, Нортон, 2003, с. 25].

пустимо. В рамках подхода рациональных целей результативность организации может быть определена с позиций разных заинтересованных сторон. Каждая из них имеет свои цели, в чем-то отличные от целей других сторон, поэтому определения, данные с разных позиций, будут различными. Задачам работы в наибольшей степени соответствует позиция менеджеров компаний, т.е. коммерческих организаций. Определение искомого понятия с позиций подхода рациональных целей и с точки зрения менеджеров компаний было сформулировано следующим образом: результативность сетевых межфирменных отношений — это степень достижения компанией целей развития данных отношений, характеризующих их вклад в создание долгосрочных конкурентных преимуществ и получение прибыли.

Д. Дайер и Х. Сингх [Dyer, Singh, 1998] утверждают, что альянсы¹ создают конкурентные преимущества только в том случае, когда они обеспечивают межфирменные отношения, характеристики которых отличны от стандартных рыночных. В качестве основных, которые отмечаются в современных исследованиях и служат источниками конкурентных преимуществ как дуальных партнерств, так и сетей, выделяются следующие:

- 1) инвестиции в отношенчески-специфические активы;
- 2) существенный обмен знаниями, в том числе приводящий к совместному обучению;
- 3) объединение комплементарных, но редких ресурсов или способностей (как правило, происходящее сразу через несколько каналов функционального взаимодействия), которое приводит к совместному созданию уникальных новых продуктов, услуг или технологий;
- 4) снижение по сравнению с конкурентами транзакционных издержек благодаря применению более эффективных механизмов управления.

В то время как первые три источника достаточно подробно были раскрыты экономистами, особая роль эффективных форм

¹ Здесь имеются в виду альянсы как деловые союзы, как «взаимодействие двух или нескольких фирм для выполнения проекта или проведения деловых операций в определенной области путем координации необходимых знаний и ресурсов совместно, в отличие от самостоятельных действий или от слияний между ними» [Гарретт, Дюссож, 2002].

координации взаимоотношений [Dyer, Singh, 1998, p. 669–671] требовала дальнейших исследований и разъяснений.

Как уже отмечалось, в качестве основной единицы анализа отношенческий подход предлагает рассматривать отношения в диадах (дуальные отношения) и сетях фирм, во взаимодействии которых авторы видят источники межорганизационных конкурентных преимуществ.

Новая единица анализа появляется не случайно. В течение последних двух десятилетий можно наблюдать исключительное увеличение числа альянсов между компаниями [Dyer, Singh, Kale, 2008], многочисленные виды деятельности активно выводятся за пределы компании, зачастую в другие страны и на различные континенты (см. главу 6). Этот процесс продолжается и во время кризиса, когда в поисках сокращения затрат на различные виды деятельности вдоль цепочки создания ценностей компании перемещают целые отделы в страны с дешевыми ресурсами, рабочей силой. Соответственно альянсы разного рода¹ превратились в одну из наиболее важных организационных форм, и эти новые организационные формы требуют новых еди-

¹ Анализ литературы, в которой используется термин «alliance» (переводится с английского как «союз»), показывает, что он применяется в отношении множества самых различных организационных форм. 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». Р. Кантер подчеркивает, что альянсы, трактуемые как деловые союзы, представляют собой «связь между ранее независимыми организациями, которая может облекаться в множество форм и обладает потенциалом для дополнительного сотрудничества» [Кантер, 1999]. Выше уже отмечалось, что первоначально разработка подходов к исследованию межфирменных сетей характеризовалась относительно самостоятельными работами в рамках отдельных типов сетевых структур. Так, существует значительный пласт исследований, посвященных стратегическим альянсам как специфической форме сетевого взаимодействия, самостоятельно ведутся исследования в области цепочек создания ценности, виртуальных организаций и т.п. В первом разделе монографии приведены предложения, позволяющие консолидировать существенные характеристики каждого из типов, выявив общие содержательные аспекты (см. главу 3). Тем не менее самостоятельные исследования по каждому типу заслуживают отдельного рассмотрения и могут внести значительный вклад в дальнейший анализ феномена.

ниц анализа, новых подходов к объяснению успешности их функционирования и конкурентных преимуществ, в них возникающих.

В работе Д. Дайера и Х. Сингха воспроизведены механизмы создания и удержания отношенческих рент. В ней структурированы и детально представлены основные источники отношенческих рент, разобраны механизмы их сохранения. Что привело к написанию этой работы? Следует отметить, что этому предшествовал целый ряд исследований, проведенных авторами. Побудительными мотивами для ее написания, по мнению авторов, послужили следующие три обстоятельства: во-первых, литература по альянсам вплоть до этой работы фактически не касалась вопросов дополнительных рент, возникающих в результате деятельности альянса; во-вторых, Д. Дайер предпринял отдельное исследование по вертикально интегрированным альянсам, которое показало возможные источники и механизмы возникновения рент (и конкурентных преимуществ) от альянса как такового; в-третьих, Х. Сингх изучал природу эффектов синергии и условия, при которых фирма может создавать совместную ценность посредством межфирменных транзакций. Согласно первому обстоятельству — недостаточной освещенности вопросов в литературе львиная доля публикаций по альянсам, изданных до выхода данной работы в свет, фокусируется на анализе элементов контракта и взаимоотношениях взаимодействующих сторон, особое внимание уделяется при этом контролю оппортунистического поведения. Поэтому эта работа была направлена на создание концептуальной основы для выявления условий, в которых альянсы могут создавать совместную экономическую ценность для членов, взаимодействующих в альянсе.

Значительное влияние на формирование отношенческого подхода оказало сравнительное исследование Toyota и ее взаимоотношений с поставщиками по отношению к конкурентам. Д. Дайер, работая консультантом в Bain&Company, проводил исследование (бенчмаркинг) для компании Chrysler, сравнивая издержки, качество, время разработки и вывода на рынок небольшой модели компании по отношению к аналогичным показателям компании Toyota. Исследование показало, что Toyota имела преимущества по издержкам — 30%; по наличию дефектов — почти 50%; по скорости разработки новых моделей — 33%, разраба-

тывая новую модель за четыре года, против шести у Chrysler [Dyer, Ouchi, 1993]. Это исследование побудило в дальнейшем, с одной стороны, расширить границы сравнительного анализа, распространив его на других конкурентов отрасли — Nissan, GM, Ford, а с другой — детализировать исследование, акцентируя внимание на источниках выявленных конкурентных преимуществ компании Toyota.

Концептуализация, проведенная авторами в этой работе, способствовала интенсивному развитию исследований в данной области. Как сами авторы, так и их последователи позднее приняли участие в многочисленных исследованиях, предпринятых для верификации предположений, высказанных в работе [Dyer, Nobeoka, 2000; Dyer, Hatch, 2006; Dyer, Chu, 2003; Dyer, Kale, Singh, 2004].

В одной из более поздних работ Д. Дайер, Х. Сингх и П. Кейл [Dyer, Singh, Kale, 2008] далее развивают отношенческую концепцию, затрагивая важные вопросы распределения совместно создаваемых рент и получения общих и частных выгод. В отличие от первой статьи, предположения которой во многом верифицированы последующими исследованиями, данная работа поднимает целый спектр проблем, пока еще мало исследованных.

Как было отмечено ранее, из четырех источников формирования ренты, названных в исследованиях Д. Дайера и Х. Сингха, менее изученными оказались эффективные механизмы координации отношений. Более того, отсутствие таковых в практике зачастую приводит к сбоям в межфирменных взаимодействиях и сводит на нет весьма высокие конкурентные преимущества отдельных участников сложных структур, участвующих в совместном производстве и доведении до клиента ценности. Поэтому относительно новым и весьма востребованным направлением исследования становится именно поиск и анализ эффективных механизмов координации отношений. Относительно этих механизмов исследователи установили, что в процессе развития отношений партнеры приобретают навыки управления ими [Doz, 1996]. В свою очередь накопление опыта по управлению альянсами становится основой для его распространения и способствует обучению управленческим рутинам участников альянса. Накопление опыта, передача знаний приводят к достижению

успеха в межфирменных отношениях, и это было истолковано как формирование способностей по управлению ими [Anand, Khanna, 2000; Draulans et al., 2003; Emden et al., 2005]. При более детальном изучении этих способностей (и самого процесса их формирования) [Kale et al., 2001, 2002] было обнаружено, что создание специальных структур и методов для управления взаимоотношениями — это еще более важная организационная задача, чем просто накопление опыта (см., например, [Draulans et al., 2003; Kale et al., 2001, p. 464, 469]). Эти структуры и методы повышали уровень внутри- и межфирменной координации и систематически ускоряли обучение управлению отношениями, чем способствовали получению фирмами более высоких финансовых результатов и достижению долгосрочных целей развития отношений [Kale et al., 2001, p. 464].

В отношенческом подходе были также сделаны предположения о факторах, благодаря которым ценность отношений становится устойчивой и защищенной от копирования конкурентами. Во-первых, существуют экономические и институциональные — внешние факторы, в том числе особые условия институциональной среды взаимодействия, причинная неопределенность и редкость потенциальных партнеров, которые обеспечивают такую защиту [Dyer, Singh, 1998, p. 671–674]. Во-вторых, системы координации отношений позволяют накапливать и использовать надежно защищенное от копирования неявное знание.

Кроме того, поскольку все виды ресурсов, обеспечивающих получение фирмами отношенческих рент, контролируются ими лишь совместно, ценность взаимоотношений для отдельной фирмы зависит от ее способности присвоить часть созданной стоимости (вне зависимости от наличия или отсутствия у нее способности эту стоимость создать). В рамках отношенческого подхода предполагаются следующие факторы, объясняющие распределение стоимости между партнерами: обладание более ценными, редкими, незаменимыми и не поддающимися имитации ресурсами (что определяет долю общей выгоды взаимоотношений, получаемой фирмой); относительно меньший размер специфических инвестиций в развитие отношений с партнером; обладание большим портфелем связанных ресурсов, большим структурным капиталом (который складывается из размера сети

отношений, числа структурных пустот в ней и «слабых связей») и большей способностью к усвоению знаний [Dyer et al., 2008]. Действие этих факторов в свою очередь обусловлено и ограничено возможностями и намерениями сторон продолжать отношения, которые определяются, в частности, восприятием отношений как выгодных и справедливых [Ariño, Torre de la, 1998; Sheer et al., 2003].

Отношения, разумеется, не всегда развиваются благополучно и не свободны от рисков. В частности, один из партнеров в стратегическом альянсе может стремиться получить полный и самостоятельный контроль над ресурсами другого партнера (доступ к которым первоначально обеспечивают отношения), избегая при этом делать вклад со своей стороны. Исследователи в области стратегического управления классифицировали риск возникновения такого рода ситуаций как «риск, связанный с отношениями» (relational risk) — в противоположность рискам, связанным с качеством исполнения партнерами своих функций в альянсе (performance risk) [Das, Teng, 1996]. Эти два вида рисков можно также понимать как два разных аспекта надежности/ненадежности партнера и распространять на любые межфирменные отношения. Наиболее изученный в стратегическом управлении риск, связанный с отношениями, — это преднамеренно асимметричный обмен знаниями [Hamel, 1991; Gulati et al., 2000, p. 211–212; Kale et al., 2000; Khanna et al., 1994, 1998]. Было показано, что альянсы, регулируемые на основе сетевой формы координации, в меньшей степени подвержены этому риску. Кроме того, созданные партнерами системы управления отношениями и методы разрешения конфликтов также могут обеспечить некоторую защиту [Kale et al., 2000]. Таким образом, риски, связанные с отношениями, до определенной степени управляемы.

Многие исследователи также отмечают большую роль обучения и способностей в формировании эффективных структур координации отношений и в создании ценности [Kandemir et al., 2006; Lambe et al., 2002; Möller et al., 2002]. Они приводят аргументы в пользу эффективности сетевой формы координации [Morgan, Hunt, 1994; Sarkar et al., 2001]. Многие из них делают попытки построить и протестировать длинные, многозвенные цепочки причин и следствий, связывающие между собой деятельность по установлению, поддержанию и развитию отноше-

ний и ее результаты, вплоть до повышения благосостояния собственников компаний [Blankenburg, Holm et al., 1999; Georgi, 2008; Palmatier et al., 2006; Rust et al., 2004; Srivastava et al., 1999]. Они также признают распространенное в отношенческом подходе утверждение о том, что ценность создается совместно [Vargo, Lusch 2004].

На этом основании мы примем разработки Д. Дайера, Х. Сингха и их последователей в качестве основной базы для выбора факторов, которые потенциально могут определять вклад отношений в долгосрочные финансовые результаты компании.

4.2. Шкалы оценки результативности отношений

На втором этапе представленного в данной главе исследования анализировались шкалы измерения отношений, предложенные в литературе по управлению. Для оценки результативности сетевых межфирменных отношений исследователями было предложено множество индикаторов, шкал и систем, соответствующих той или иной конфигурации или концепции отношений. В нашем исследовании ставилась задача развития знаний о факторах результативности межфирменных отношений и методов ее измерения. В целях разработки методологии оценки, а также проведения количественных исследований межфирменных сетей и выявления таких факторов необходимо разработать в достаточной степени достоверную и надежную шкалу оценки результативности сетевых межфирменных отношений.

В немногочисленных работах российских исследователей по этой теме предлагается измерять удовлетворенность взаимодействующих сторон воспринимаемыми значениями показателей результатов [Куш, Афанасьев, 2004, с. 45]. В зарубежных работах такие показатели группируются в рамках отдельных «направлений». Основное внимание в работах российских авторов уделяется комплексной характеристике результативности отношений, известной как «качество» отношений. Этот термин был впервые введен в оборот в исследованиях маркетинга услуг [Crosby et al., 1990], и можно найти разные примеры операционализации этого понятия. Одно из наиболее распространенных трактует «качество» отношений через набор их характеристик, таких как согласованность целей, совместное разрешение проблем, доверие,

удовлетворенность, приверженность, воспринимаемая ценность и др. [Naudé, Buttle, 2000; Roberts et al., 2001; Ulaga, Eggert, 2006]. Единое определение этого понятия пока не сложилось, и в литературе можно найти сходные определения под другими названиями, в том числе «прочность», «успешность», «ценность» и «результативность» отношений. В некоторых работах (см., например, [Lages et al., 2008]) даже предлагаются шкалы для измерения такой «результативности». Вместе с тем на понимание того, что «хорошо» и что «плохо» в отношениях, явно влияют культурные факторы (см., например, [Ashnai et al., 2007]). Кроме того, даже в одной и той же стране под «хорошими» отношениями разные менеджеры понимают разные конфигурации перечисленных выше характеристик [Naudé, Buttle, 2000]. Между этими характеристиками существуют причинно-следственные связи [Morgan, Hunt, 1994; Ulaga, Eggert, 2006], которые со временем могут постепенно изменяться под влиянием процессов обучения и адаптации во взаимоотношениях [Khanna et al., 1998; Li, 2007]. Наконец сами эти характеристики — например, доверие и приверженность — представляют собой многомерные конструкции (см., например, [Morgan, Hunt, 1994, p. 23–24]). Иначе говоря, правомерно предположить, что «качество», «результативность» или «прочность» отношений являются синтетическими понятиями и могут быть измерены лишь как синтетические латентные переменные, специфично определенные относительно данных конкретных отношений. Это, однако, не отменяет наличие связи между интегральным «качеством» отношений (по оценке участников) и их результативностью, как субъективной, так и объективной.

Шкалы для измерения интегральных характеристик отношений были разработаны как в «подходе маркетинга взаимоотношений» (см., например, [Crosby et al., 1990; Lages et al., 2008]), так и в «сетевом подходе» [Naudé, Buttle, 2000]. Наиболее частыми измеряемыми характеристиками являются доверие и удовлетворенность (см. [Naudé, Buttle, 2000, p. 355]). Кроме того, в качестве зависимых переменных (тестируемых индикаторов результативности) помимо самой интегральной оценки могут выступать лояльность [Lages et al., 2008] или намерение продолжать отношения [Ulaga, Eggert, 2006].

Активный поиск измерителей для оценки результативности межфирменных отношений наблюдается и в исследованиях це-

почек поставок¹. Заслуживают внимания по крайней мере две шкалы, предложенные для оценки результативности цепочек поставок — целостных систем межфирменных отношений.

Одна шкала была предложена в работе Страуба с соавторами [Straub et al., 2004]. Эти авторы ввели понятие *пропорционально-симметричной сетевой результативности* (мера, учитывающая одновременно степень выраженности того или иного показателя результативности и симметрию его распределения между компаниями) и предложили шкалу для ее измерения [Ibid., p. 96–97] в оценке отношений между покупателями и поставщиками. Шкала была составлена на основании обзора литературы, и в изученном ими случае оказалась достоверной и надежной. Предлагаемая шкала состоит из абсолютных значений и степени симметрии распределения двух осязаемых измерителей результатов отношений (рост производительности, снижение операционных издержек) и шести неосязаемых (получение более своевременной информации, совершенствование контроля над ресурсами, рост гибкости, совершенствование планирования производства, совершенствование управления активами, сокращение рабочих задач). Кроме того, в шкалу включена суммарная оценка трех «итоговых» утверждений: а) улучшились осязаемые показатели результативности «компания-клиента», б) улучшились неосязаемые показатели результативности «компания-клиента» и в) в целом экономическое положение «компания-клиента» улучшилось в результате отношений с «компанией-поставщиком». Итоговые утверждения тестируются по 7-балльной шкале семантического дифференциала от «никогда» до «всегда». Следуя сложившимся традициям исследований в данной области (см., например, [Blankenburg et al., 1999]), авторы прямо упоминают важность специфических инвестиций для повышения результативности отношений [Ibid., p. 93–95], операционализируют взаимную зависимость компаний через специфические инвестиции и доказывают их влияние на пропорционально-симметричную сетевую результативность.

¹ В данной главе мы рассматриваем цепочки поставок как некоторый упрощенный аналог сети, в котором межфирменные взаимодействия и их координация представляют основу для эффективного управления всей структурой.

Другая шкала под названием «*модель измерения результативности цепи поставок*» была предложена в работе И. Чен и А. Паульраж [Chen, Paulraj, 2004, p. 142–143], авторы которой предприняли удачную попытку определить все ключевые переменные обобщенной теоретической модели управления цепочкой поставок. Эта модель представляет комплекс шкал, состоящих из трех блоков. Первый представлен шкалой, отражающей результативность операций поставщика (гибкость управления объемами поставок, гибкость схемы поставок, доля поставок в срок, надежность/последовательность поставок, уровень качества, уровень издержек). Второй блок отражает результативность операций покупателя (центральной фирмы). Он включает следующие переменные: гибкость управления объемами поставок, скорость поставок, надежность поставок/поставщиков, соответствие продуктов спецификациям, уровень издержек, быстрое принятие/подтверждение заказов клиента, быстрая обработка жалоб клиентов, удовлетворенность клиентов. И, наконец, третий блок — финансовые результаты покупателя — содержит следующие переменные: рентабельность инвестиций, рентабельность продаж, чистая прибыль до налога, текущая рыночная оценка стоимости компании.

Предложенная комплексная шкала предоставляет более широкие возможности для оценки межфирменных отношений и, так же как и рассмотренная выше шкала для пропорционально-симметричной сетевой результативности, оказывается достоверной и надежной. В то же время отличие данной шкалы от ранее рассмотренных в том, что она не просто отражает результативность отношений, но сфокусирована на оценке общих и индивидуальных результатов взаимодействующих фирм.

Близкими по смыслу к упомянутым выше исследованиям «качества», «результативности» отношений нам представляются и исследования «ценности» отношений. В маркетинге, в частности, предлагается рассматривать *ценность отношений* как набор «функций». А. Вальтер с соавторами [Walter et al., 2001, 2003] трактует ценность взаимоотношений между поставщиками и покупателями через ряд прямых и косвенных функций, отражающих различные аспекты ее создания. Они рассматривают ценность, создаваемую в дуальных отношениях с компаниями-кли-

ентами с позиции компании-поставщика [Walter et al., 2001] и, наоборот, с позиции компании-покупателя [Walter et al., 2003] (но не рассматривают другие варианты отношений обмена, например между конкурентами). Исполнение прямых функций представляется авторами как непосредственный вклад в создание ценности и ограничено рассматриваемой парой компаний [Walter et al., 2001, p. 367; 2003, p. 161]. Исполнение косвенных функций может привести к созданию ценности в будущем, ближайшем или отдаленном, и происходит лишь в рамках отношений, рассматриваемых как сетевые [Walter et al., 2001, p. 368; 2003, p. 161]. Прямые функции (а также отчасти функция инноваций), таким образом, реализуются в рамках первых двух выделенных «уровней охвата» (прямые эффекты отношений и эффекты развивающихся отношений), а косвенные — лишь в рамках уровней влияний на портфели отношений и сети. Между функциями, определенными с позиции компаний-поставщиков и компаний-покупателей, можно увидеть много общего. В целом, как видно из описания, прямые функции представляют собой концептуализацию прямых экономических выгод, в то время как косвенные почти напрямую соответствуют эффектам, выявленным в исследованиях социологов («слабые связи», доступ к рынку, репутация, инновации и т.п.).

Модель функций межфирменных отношений представляет собой целостную концепцию ценности и затрат, которые возникают в том случае, если функции не выполняются должным образом. В своих работах А. Вальтер с соавторами связал исполнение этих функций с воспринимаемой ценностью [Walter et al., 2001] и качеством отношений [Walter et al., 2003] и таким образом проверил и подтвердил достоверность модели. Лежащие в основе функций эффекты наблюдались в экономических и социологических исследованиях, проводимых как для компаний-поставщиков, так и для компаний-покупателей.

Модель функций отношений предоставляет, по нашему мнению, широкий круг возможностей по ее использованию в различных целях. Так, например, можно применять модель функций отношений для детализации вклада отношений в финансовые результаты деятельности компании, а также для обоснования целей развития отношений.

Можно сформулировать и предложить конкретные индикаторы для оценки выполнения отдельных функций отношений (табл. 4.1).

В отличие от любой из функций отношений, *качество отношений* — их комплексная (интегральная) характеристика, определяющая взаимную направленность партнеров на развитие отношений. Высокое качество отношений в нашем понимании соответствует «хорошим» отношениям, а низкое — негативной оценке отношений, которые определяются партнерами как «плохие». Предполагается, что взаимодействующие компании стремятся более активно инвестировать в «хорошие» отношения и сдерживать дополнительные инвестиции в развитие «плохих» отношений. Следовательно, воспринимаемое качество отношений влияет на осуществление компаниями специфических инвестиций и соответственно на получение ими отношенческих рент. Поэтому шкалы для оценки качества отношений могут использоваться в практике управления для оценки одного из факторов, определяющих вклад отношений в долгосрочные финансовые результаты компании.

Другие шкалы, упомянутые в данном разделе, в том числе таких авторов, как Страуб, Чен и Паульраж, не могут быть интегрированы в предложенную методологию на данном этапе, так как используются для оценки результативности целой системы взаимодействующих компаний. Однако при дальнейшем развитии методологии и для выведения ее на уровень межфирменной сети как целого эти разработки могут оказаться весьма полезными.

4.3. Системы индикаторов для оценки результативности отношений

Помимо шкал оценки межфирменных отношений в литературе по управлению было предложено множество систем индикаторов оценки ценности и результативности отношений, которые изучались на третьем этапе анализа научных работ. В отличие от «шкал», которые разрабатывались в том числе и для более четкого представления развивающейся концепции в области межфирменного взаимодействия, системы индикаторов в большей мере имеют практическую направленность и предназначе-

Таблица 4.1

Функции отношений и примеры индикаторов результативности

Функция отношений	Примеры индикаторов
<i>Позиция компании-поставщика (отношения с клиентами)</i>	
Функция прибыли	Отдача на вложенный и связанный капитал. Число совместных инициатив по снижению издержек и повышению качества обслуживания. Ценовая премия. Поддержание запасов. Сокращение упущенной выгоды из-за отсутствия товара на полке. Предложение дополнительной ценности (товары-комплементы, гарантийное и послегарантийное обслуживание). Повышение степени индивидуализации продуктов и услуг
Функция страховки	Смещение стадии «сборки продукта» ближе к конечному клиенту. Рост ассортимента
Функция инноваций	Совершенствование процессов поставки. Ускорение вывода новых продуктов на рынок
Функция развития рынка	Расширение клиентской базы компании. Рост рыночной репутации дистрибьютора
Функция рыночной разведки	Доступ к информации о клиентах. Предоставление доступа к информации о клиентах, конкурентах, новых продуктах, новых потребностях. Вклад дистрибьюторов в повышение точности прогнозирования
<i>Позиция компании-клиента (отношения с поставщиками)</i>	
Функция сокращения издержек	Сокращение издержек на поставки. Рост темпов снижения издержек благодаря вкладу поставщиков. Вклад поставщиков в снижение операционных издержек компании. Сокращение издержек адаптации к изменениям в спросе. Сокращение издержек планирования и прогнозирования благодаря вкладу поставщиков. Достижение бесперебойности поставок. Достижение поставок без брака. Достижение поставок «точно-в-срок». Достижение непрерывности производственного процесса в цепочке поставок
Функция разведки	Оценка стоимости рыночной информации от поставщиков. Оценка стоимости технической информации от поставщиков. Качество прогнозирования издержек в цепочке поставок
Функция инноваций	Доля участия поставщиков в совместной разработке продуктов и инициативах по оптимизации процессов поставки. Вклад поставщиков в сокращение времени разработки и запуска новых продуктов. Вклад поставщиков в инновации в сфере модульного дизайна продукта и его компонентов

ны для использования в целях управления компаниями, в том числе для контроля и мониторинга. Эти системы индикаторов мы для краткости будем называть *инструментами оценки*, следуя наиболее точному варианту перевода английского термина «measurement tool», получившему в русскоязычной литературе широкое распространение.

Оценка межфирменных отношений может преследовать разные цели. Например, она может потребоваться в случае необходимости измерения их вклада в стоимость компании. К наиболее разработанным направлениям оценки отношений в этой группе инструментов относится, например, оценка клиентского капитала. Другую группу инструментов формируют те, которые предназначены для использования менеджерами при разработке и контроле реализации стратегии компании в целом или стратегии развития отношений как составной части общей стратегии развития компании.

Такие инструменты были предложены для управления результативностью в разных конфигурациях систем отношений между компаниями: для стратегических альянсов, сетей дистрибуции, цепочек поставок, виртуальных организаций и других конфигураций. Мы рассмотрим две группы подходов: первая подходит для таких типов межорганизационной сети, как фокальные сети поставок и динамические фокальные сети, а вторая — для виртуальных организаций. Первые из рассмотренных двух типов часто являются объектом исследований при изучении цепочек поставок, и соответствующие подходы к оценке результативности были предложены в исследованиях в области управления цепочками поставок, при этом большое влияние как на развитие концептуальных положений, так и на формирование самих индикаторов имели сбалансированная система показателей (ССП) [Kaplan, Norton, 2001] и модель SCOR (supply chain operations-reference model) [Supply-Chain Council, 2009].

Модель SCOR была предложена для оценки цепочки поставок, она содержит более 100 индикаторов, из которых около 20 (в том числе оборачиваемость активов, рентабельность основных средств и общая длительность финансового цикла для всей цепочки) — индикаторы стратегического уровня. Различные авторы предлагают группировать индикаторы блокам. При этом выделяются, например, такие блоки, как: «затраты», «качество»,

«гибкость» и «время» [Neely et al., 1995, p. 83]; «ресурсы», «результаты деятельности» и «гибкость» [Veamon, 1999, p. 281]; «результаты, связанные с информацией, операциями и клиентами» [Jeong, Hong, 2007, p. 586]. Большинство этих индикаторов может быть применено к цепочке поставок как целому, и некоторые авторы утверждают, что с их помощью вполне можно построить соответствующую систему оценки результативности (см., например, [Chan, Qi, 2003, p. 182–187]). Тем не менее модель SCOR предназначена для анализа всего одной сферы (операций), и в ней нет ни одного показателя, который позволял бы прямо оценить, например, удовлетворенность клиентов взаимоотношениями.

А. Гунасекаран с коллегами, изучая проблему результативности цепочки поставок, составил обзор предложенных в литературе показателей [Gunasekaran et al., 2001], на его основе провел опрос британских компаний и с учетом мнения руководителей о важности и применимости тех или иных показателей предложил некоторую оттестированную систему оценки результативности [Gunasekaran et al., 2004]. Основываясь на том же самом расширенном списке показателей результативности цепочки поставок (предложенном в [Gunasekaran et al., 2001, p. 83–85]), но опираясь на другую логику — четырех перспектив ССП — индийские исследователи Р. Багват и М. Шарма разработали модель сбалансированной системы показателей для оценки результативности цепочки поставок [Bhagwat, Sharma, 2007, p. 53–57].

Х.-Й. Бюлингер и соавторы утверждают, что SCOR позволяет произвести «обобщенное моделирование реальности цепочки поставок» [Bullinger et al., 2002, p. 3537], однако считают необходимым дополнить его «системами показателей сети поставок», разработанными на основе ССП. Американские исследователи П. Брюер и Т. Спех сравнивают с ССП свою модель управления цепочкой поставок и устанавливают отношение структурной эквивалентности между составляющими обеих моделей, при этом составляющей внутренних бизнес-процессов ставится в соответствие перспектива целей SCM, а составляющей обучения и развития — перспектива совершенствования SCM [Brewer, Speh, 2000, p. 84–85] (цепочка поставок при этом рассматривается как одно целое).

Таким образом, нельзя не отметить явный интерес исследователей к разработке различного рода систем учета для оценки

результативности цепочки поставок и, как результат этого интереса, многообразии предложений, появившихся в последнее время в данной области.

При анализе нами были сопоставлены между собой три системы, разработанные для цепочек поставок. В первой модели ([Bhagwat, Sharma, 2007]) были оставлены лишь избранные индикаторы из числа тех, которые охватывают всю цепочку поставок либо характеризуют отношения между ее участниками и (или) клиентами. Как показывает сравнение моделей, П. Брюер и Т. Спех явно приводят более комплексные показатели, чем другие исследователи (несмотря на то, что их работа была написана раньше), к тому же большая часть показателей (11) является интегральными для цепочки в целом, т.е. в наибольшей степени стимулирует координацию в цепочке поставок. Некоторые из них предназначены для сравнения конкурирующих цепочек поставок (например, «относительное время исполнения заказа клиента»), другие — для контроля субоптимизации в цепочке (например, «рентабельность продаж каждого партнера в цепочке»), третьи — для измерения специфических инвестиций в развитие отношений в цепочке («доля баз данных, которые используются совместно»).

Анализ данных инструментов также показывает, что отдельные индикаторы результативности каждый раз собирались в некоторую систему с использованием логики ССП. Тем не менее применялся лишь общий принцип этой системы, связывающий результаты деятельности со способностями. Интересно, что ни один коллектив авторов не уделял внимание обсуждению вопроса о том, каким образом в отношениях создается ценность: совместно партнерами или самостоятельно каждой компанией. Интересно также, что «отношенческий подход» ими игнорируется и ссылки на него в упомянутых работах отсутствуют.

Другие способы оценки результативности, предназначенные для сетей другого типа — виртуальных организаций, были разработаны в проекте ECOLEAD. Для их разработки заимствованы многие достижения концепции цепочек поставок, однако учитывались особенности самих виртуальных организаций, что в значительной мере модифицировало описанные выше подходы. В рамках все того же проекта ECOLEAD была разработана референтная модель для управления виртуальными организаци-

ями — ARCON [Camarinha-Matos, Afsarmanesh, 2007; Camarinha-Matos et al., 2007], аналог SCOR для цепочек поставок.

Ключевая особенность этих систем заключается в следующем: управление результативностью виртуальной организации не может быть основано на регулярной текущей оценке и мониторинге, поскольку период ее существования ограничен. Как для менеджеров виртуальной организации, так и для руководства ее фирм-участников имеют значимость лишь системы итоговой (и промежуточной) оценки результативности, позволяющие дать независимую и объективную оценку действий каждого партнера (и виртуальной организации в целом) и на ее основе незамедлительно принять управленческие решения (например, о продолжении проекта, корректировке, выходе из проекта или исключении из него какого-то партнера, перспективах бизнеса с тем или иным партнером и т.д.). Кроме того, эти системы интересны с точки зрения возможностей прогнозирования результативности своего участия (или участия любой другой фирмы) в деятельности какой-либо планируемой виртуальной организации (т.е. системы оценки ее потенциальной результативности на стадии создания).

И. Вестфаль и соавторы предлагают менеджерам виртуальной организации использовать для этой цели специальную систему индикаторов. Основываясь на логике четырех взаимосвязанных перспектив ССП и на концепции задач менеджмента виртуальных организаций, они определяют спектр необходимых индикаторов: доходы и расходы, качественные и количественные параметры выпуска, индикаторы времени и результативность сотрудничества [Negretto et al., 2005, p. 40–41; Westphal et al., 2005, p. 15, 21]. При этом они отмечают, что, поскольку виртуальная организация каждый раз создается с целью выполнения конкретных узких задач и существует лишь ограниченное время, долгосрочные перспективы, т.е. управление отношениями с клиентами и управление обучением и развитием, входят лишь в сферу ответственности индивидуальных фирм-участников, хотя отдельные индикаторы, принадлежащие к этим перспективам, такие как, например, степень удовлетворенности клиентов, могут характеризовать деятельность виртуальной организации в целом. Предложенная ими система состоит из индикаторов, объединенных в три группы: финансовая перспектива,

перспектива производственных процессов, и перспектива сотрудничества участников [Westphal et al., 2005, p. 15, 21–22].

Первые две перспективы отражают результаты основных процессов, и их составляющие получаются как суммарные, или итоговые, индикаторы по участникам виртуальной организации. Например, финансовая перспектива может характеризоваться выручкой (получателем которой является виртуальная организация в целом) и полными затратами на производство и доставку, а перспектива процессов — общим временем выполнения заказа (проекта) и долей отбракованных изделий. Причинно-следственная связь между различными перспективами и индикаторами устанавливается следующим образом: финансовые результаты зависят от результатов производственных процессов, которые в свою очередь обусловлены успехом организации сотрудничества. Именно перспектива сотрудничества в такой системе сфокусирована на результативности межфирменных отношений и потому будет рассмотрена подробнее.

Три стороны сотрудничества, которые выделяются в ECOLEAD в качестве основных, — это надежность партнеров (включая то, в какой степени им можно доверять), их приверженность совместной деятельности (соблюдение правил и договоренностей, степень личного участия и степень координации с другими участниками) и их гибкость (способность адаптировать свою совместную деятельность к изменениям в окружающей среде при их возникновении) [Westphal et al., 2005, p. 26–29]. Хотя сама перспектива сотрудничества не содержит индикаторов конечных результатов (и не может их содержать, так как сотрудничество является основой всей деятельности виртуальной организации), отдельные ее индикаторы прямо ассоциированы с индикаторами двух других перспектив, что и позволяет определить влияние результативности сотрудничества на итоговые результаты. Например, надежность участника (условно назовем его «фирма А»), выполняющего в виртуальной организации функцию поставщика, выражается набором характеристик, где помимо характеристик, связанных с доверием и соблюдением сроков поставок (индикаторы перспективы производственных процессов), содержатся и характеристики, отражающие соблюдение сметы затрат (финансовая перспектива). Между ха-

характеристиками восприятия и аналогичными поведенческими характеристиками устанавливается соответствие.

Аспекты результативности сотрудничества могут быть измерены как в обобщенном «безличном» варианте, так и для характеристики дуальных отношений. Последнее в виртуальной организации необходимо, так как причинно-следственные связи между индикаторами разных перспектив пересекают организационные границы: успехи одного участника зависят от результатов деятельности некоторых других участников [Westphal et al., 2005, p. 25]. Например, если фирма А сорвет сроки поставок другому участнику (скажем, компании Б), это будет свидетельствовать о ее недостаточной надежности (надежности в целом и надежности по отношению к компании Б), а также о недостаточной гибкости компании Б. Недостаточная надежность и гибкость участников могут повлиять на производственные издержки компании Б (вызванные, скажем, вынужденным простоем ее оборудования) и, следовательно, на рентабельность проекта и финансовые результаты фирмы А, причем вне зависимости от того, какова степень их приверженности совместной деятельности. Иначе говоря, каждая сторона сотрудничества имеет свою самостоятельную ценность.

Теоретическая модель проекта ECOLEAD имеет важную особенность: предполагается, что виртуальные организации эффективно формируются из числа участников виртуальных платформ, имеющих собственные правила сотрудничества и инфраструктуру поддержки взаимодействия. Это условие предполагает возможность накопления данных о результативности виртуальных организаций и индивидуальных компаний в единой информационной системе и обеспечения регулируемого доступа участников к этой системе в рамках практики «прозрачного учета».

Кроме того, необходимо управлять деятельностью виртуальной платформы как отдельной единицы, которая в отличие от виртуальных организаций не является «проектной» организацией с ограниченным периодом существования, и с этой целью в рамках ECOLEAD была разработана соответствующая система оценки результативности, включающая долгосрочные перспективы. Инструмент оценки содержит несколько представлений (т.е. способов организации показателей в перспективе), поэтому мы начнем ее анализ с описания того, какие группы индикаторов в нем присутствовали.

Первоначальный набор этих индикаторов был организован в соответствии с четырьмя перспективами (финансовая перспектива, перспектива производительности, стратегическая и социальная перспективы) и включал четыре группы показателей [Romero et al., 2006, p. 21–22]: 1) показатели суммарных результатов участия индивидуальных компаний в виртуальных организациях; 2) итоговые показатели работы администрирующей организации (объединенные в рамках финансовой перспективы); 3) интегральные характеристики виртуальной платформы как целого (объединенные в рамках стратегической перспективы) и 4) показатели результатов деятельности с точки зрения общества в целом (объединенные в рамках социальной перспективы).

В первоначальном предложении точка зрения такой важной заинтересованной стороны, как клиенты, вовсе отсутствовала. Кроме того, когда были определены коллективные бизнес-процессы и идентифицированы вероятные связи между разными индикаторами, стали заметны «пробелы» в системе. Если точка зрения виртуальных организаций и не предполагала, по мнению авторов, наличие долгосрочных перспектив, то позиция виртуальной платформы в целом основана именно на таких показателях. В результате были предложены новые перспективы (в соответствии с ССП), добавлен ряд показателей результатов деятельности с точки зрения заказчиков и некоторые дополнительные показатели (новые или модифицированные), отражающие точки зрения других заинтересованных сторон [Romero et al., 2006, p. 21–26]. Иначе говоря, новый вариант системы оценки результативности в большей степени направлен на стимулирование сотрудничества между компаниями. Для организации показателей в систему разработчики предложили использовать несколько альтернативных представлений на основе распространенных концепций, в том числе ССП (balanced scorecard, BSC) и модели совершенства EFQM (european foundation for quality management), EFQM excellence model.

Помимо компаний виртуальная платформа включает в себя администрирующие организации. Задача этих организаций состоит не только в том, чтобы обслуживать текущие потребности существующих участников, она является более широкой — способствовать созданию стоимости через стимулирование сотрудничества — и включает привлечение новых участников или даже

содействие созданию новых компаний. Все эти цели некоммерческие, и в составляющей результатов они находят свое отражение в таких показателях, как число участников виртуальной платформы и число созданных виртуальных организаций.

Деятельность администрирующих организаций (а это не только регулирование взаимодействия, но и развитие общих активов и предоставление услуг по налаживанию сотрудничества между любыми участниками) сокращает до минимума потребность участников в дополнительных специфических инвестициях в отношения с партнерами в рамках виртуальных организаций. До некоторой степени администрирующая организация представляет собой такую специфическую инвестицию, совместно осуществленную участниками виртуальной платформы, а также организованный канал для дальнейшего инвестирования в развитие отношений. Можно считать, что показатели, отражающие позицию администрирующей организации и платформы в целом, отчасти решают задачу отражения специфических инвестиций в системе.

Данный инструмент, хотя и предназначен для отношений и сетей совершенно другого типа, снова использует логику ССП. Большую ценность в данном подходе представляет идея интегральных характеристик отношений, или «три стороны сотрудничества»: надежность партнеров, их приверженность совместной деятельности и их гибкость.

Глава 5

ИССЛЕДОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ВЛИЯНИЯ МЕЖОРГАНИЗАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НА РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Данная глава посвящена вопросам проведения исследований влияния межорганизационного взаимодействия на результаты деятельности отдельной входящей в сеть компании. Предложена методическая схема (методика выбора состава экспертов, методика группового обсуждения неформализуемых результатов, методика обработки экспертных мнений в целях выявления устойчиво проявляемых результатов). Говорится об устойчивых результатах межорганизационного взаимодействия для внутренней среды компании: интеграция деятельности на межорганизационном, межфункциональном, функциональном и операционном уровнях деятельности; положительные и отрицательные устойчивые результаты межорганизационного взаимодействия; сравнительная характеристика устойчивых результатов межорганизационного взаимодействия с результатами деятельности во внутренней среде компании. Предложена система показателей планирования и оценки межорганизационного взаимодействия, и описано их влияние на показатели иных уровней интеграции деятельности: состав и структура показателей межорганизационного взаимодействия, взаимосвязь показателей межорганизационного взаимодействия с показателями межфункционального, функционального и операционного уровней.

5.1. Взаимосвязь деятельности компании и межорганизационного взаимодействия

В общем смысле под деятельностью понимается агрегированный объект управления, включающий отдельные действия

(операции, функции, процессы или межфункциональные и межорганизационные взаимодействия), а также цели, средства и результаты их реализации [Стерлигова, 2013]. Сетевые формы организации бизнеса функционируют и развиваются только благодаря деятельности этих структур. Поэтому деятельность как объект исследования актуальна для изучения не только отдельных компаний, но и для их различного рода объединений.

В разнообразных исследованиях деятельность всегда рассматривается на том или ином уровне интеграции. На индивидуальном уровне деятельность различных сотрудников изучается, как правило, внутри социальной сферы [Cousins, Lawson, 2007; Katz, Kahn, 1978; Wieck, 1995]. На организационном уровне интеграция деятельности в основном рассматривается в контексте ее связи со стратегией и организационной структурой управления, а также по процессам (см., например, [Galbraith, 2002; Miles, Snow, 2003]).

Некоторые авторы исследуют деятельность в разрезе отдельных функций управления цепями поставок [Johnson, Leenders, 2008; McIvor, McHugh, 2000]. Ким [Kim, 2007] отметил изменения, происходящие в процессах организации в зависимости от качества ее внешней интеграции, и зафиксировал тот факт, что внутренние процессы нацелены на снижение затрат, в то время как внешние повышают гибкость, клиентоориентированность и диффузию инноваций. Быстрое развитие научных исследований деятельности в этой области вызвало интерес к внешним ресурсам организаций, связанных в сети [Gulati, 1998; Lapedra et al., 2004; Schumaker, 2002; Simeons, Scott, 2005; Straub et al., 2004]. Андерсон и Паркер показали, что интеграция деятельности компании может выходить и за ее границы для координации развития производств, логистики и маркетинга [Anderson, Parker, 2002].

В зарубежной специальной литературе поднимаются и иные частные вопросы связи деятельности компании и ее межорганизационных связей, включая сети организаций (см., например, [Anderson, Narus, 1990; Johansson, Mattson, 1987; Lim, Palvia, 2001; Zaheer, Zaheer, 1997]). Однако только незначительное количество проведенных исследований связано с проблемой оценки связи деятельности компании и ее межорганизационного

взаимодействия. Большая их часть касается влияния поставщиков на содержание внутренних процессов организации [Berry, 1995; Cousins, Lawson, 2007; Gunasekaran, Patel, McGaughey, 2004; Lee, Bilington, 1992], а вопросы интеграции деятельности на различных уровнях управления игнорируются. Еще один аспект, оставленный за границами проводимых исследований, — оценка деятельности на межорганизационном уровне, в то время как оценка деятельности отдельно взятой организации получила достаточно широкое признание: Balanced Scorecard [Kaplan, Norton, 1996], Performance Pyramid [Lynch, Cross, 1992], Simons' Levers of Control [Simons, 1995].

5.2. Концепция уровневой интеграции деятельности как теоретическая основа исследования

Для исследования результатов влияния межорганизационного взаимодействия на результаты деятельности компании была разработана концепция уровневой интеграции деятельности, рассматривающая деятельность компании на межорганизационном (МОУ), операционном (ОУ), функциональном (ФУ) и межфункциональном (МФУ) уровнях. Операционный, функциональный и межфункциональный уровни деятельности относятся к внутренней среде организации, межорганизационный — к внешней.

Исторически первоначальная интеграция деятельности ведется по отдельным операциям и функциям, не связанным друг с другом в единый процесс (операционный уровень интеграции). Каждое структурное подразделение имеет локальные цели и показатели оценки результатов деятельности, изолированные от оценки их влияния на условия и результаты деятельности других подразделений или служб предприятия. Основой организации работы при операционном уровне являются: пооперационные карты процессов, регламенты бизнес-процессов, сетевые графики, графики Ганта и пр.

Следующий уровень интеграции деятельности — объединение смежных операций и функций. Появляются ограниченно интегрированные области, например управление закупками, управление запасами, складирование и грузопереработка, про-

изводство, управление сбытом, управление распределением. Эта частичная интеграция приводит к формированию перечня основных функций и функциональных областей (снабжение, производство, сбыт, оказание услуг), выделенных еще во времена Тейлора.

В целом на функциональном уровне по-прежнему имеются локальные, но более укрупненные, чем при операционной интеграции, цели, задачи, показатели и оценки деятельности. Принципиальным является функциональная изоляция различных служб и функциональных подразделений друг от друга при достаточно развитой интеграции в рамках каждой функции или функциональной области.

На функциональном уровне, как, впрочем, и на операционном, саморегуляция организации как системы, выполняемая за счет усилий ее отдельных элементов (персоналий или отдельных структурных подразделений и служб), может привести к снижению общей результативности вследствие предпочтения целей управляемых подсистем целям управляющей системы.

На следующем этапе интеграции деятельности предпринимаются попытки интеграции действий функциональных областей. Инструментами межфункциональной интеграции прежде всего выступают стандарты МРП (включающие пакеты МРП-и ERP-классов) и Just-in-Time [Стерлигова, Фель, 2013]. Эти стандарты позволяют сотрудникам разных подразделений иметь общий взгляд на бизнес в целом и побуждают людей к взаимодействию в рамках единой информационной системы, что приводит к развитию так называемых внутренних цепей или сетей.

На уровне межорганизационного взаимодействия объединяются усилия различных компаний. Сетевые организации выступают одним из типов таких взаимодействий. Результаты проведенных зарубежными специалистами исследований показывают, что переход к межорганизационной интеграции, минуя этапы функциональной и межфункциональной интеграции, является серьезной ошибкой [Хэндфилд, Эрнест, 2003].

Структурная модель уровневой интеграции деятельности приведена на рис. 5.1.

В соответствии с рассматриваемой концепцией межорганизационная интеграция деятельности при изменении характеристик межорганизационного взаимодействия требует изменения

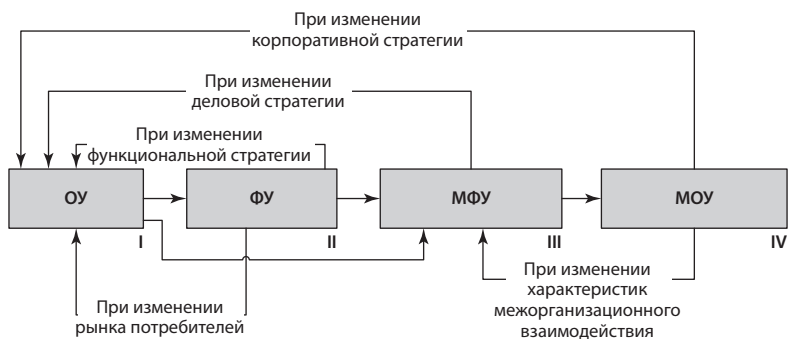


Рис. 5.1. Влияние межорганизационного уровня интеграции деятельности на деятельность компании

межфункциональной интеграции, влияющей на конечный результат деятельности компании, а также операционного уровня бизнес-процессов как внутренней, так и внешней среды.

В свою очередь межфункциональная деятельность испытывает на себе воздействие изменяющейся корпоративной стратегии и требует развития операционного уровня интеграции, который обеспечивает развитие функциональной интеграции на основе формализованных требований к деятельности структурных подразделений.

Операционный уровень также определяет качество реализации межфункциональных взаимодействий по координирующим бизнес-процессам.

На функциональном уровне интеграции деятельность подвергается влиянию деловой стратегии компании, а также требований рынка потребителей, что предъявляет новые требования к операционной интеграции.

Таким образом, операционный уровень интеграции рассматривается как во внутренней среде, так и во внешнем окружении компании. При этом воздействие внешней среды на межорганизационном уровне является инициирующим для развития компании в целом.

Управление организацией может использовать один, несколько или все вышеназванные уровни интеграции деятельности.

Последовательность развития уровней интеграции деятельности может быть различна. В общем случае процесс интеграции

идет от операционного к функциональному, далее — к межфункциональному и межорганизационному уровням. Возможна организация предприятия с межфункциональным уровнем интеграции деятельности. При этом следует иметь в виду, что в отсутствие надежного операционного и функционального обеспечения межфункциональная интеграция не сможет быть эффективна в долгосрочном периоде. Для повышения эффективности деятельности организации в определенное время придется перейти к отладке операционного и функционального взаимодействия. Такая практика имеется на российском рынке в компаниях иностранного капитала, которые приступают к отработке операционных процессов иногда после отлаживания межфункционального взаимодействия.

Можно сказать, что основой успеха межорганизационной интеграции является успешное межфункциональное взаимодействие в рамках отдельных организаций; в основе успеха межфункционального взаимодействия лежит отлаженность функциональной работы; основой успеха функциональной работы выступает хорошо прописанный операционный уровень интеграции.

5.3. Методическая схема исследования влияния межорганизационного взаимодействия на деятельность компании

Концепция уровневой интеграции деятельности может представлять собой теоретическую основу исследования влияния межорганизационного взаимодействия на результаты деятельности компании. Она дает возможность оценить результативность сетевой организации с учетом ее влияния на внутреннюю среду компаний через оценку результатов деятельности как сети в целом (через оценку результатов межорганизационного уровня интеграции деятельности компаний), так и отдельных ее участников (через операционный, функциональный и межфункциональный уровни интеграции деятельности). Методическая схема исследования, разработанная для этой цели, включает в себя рекомендации, актуальные для проведения разнообразных исследований на базе экспертных оценок (рис. 5.2).

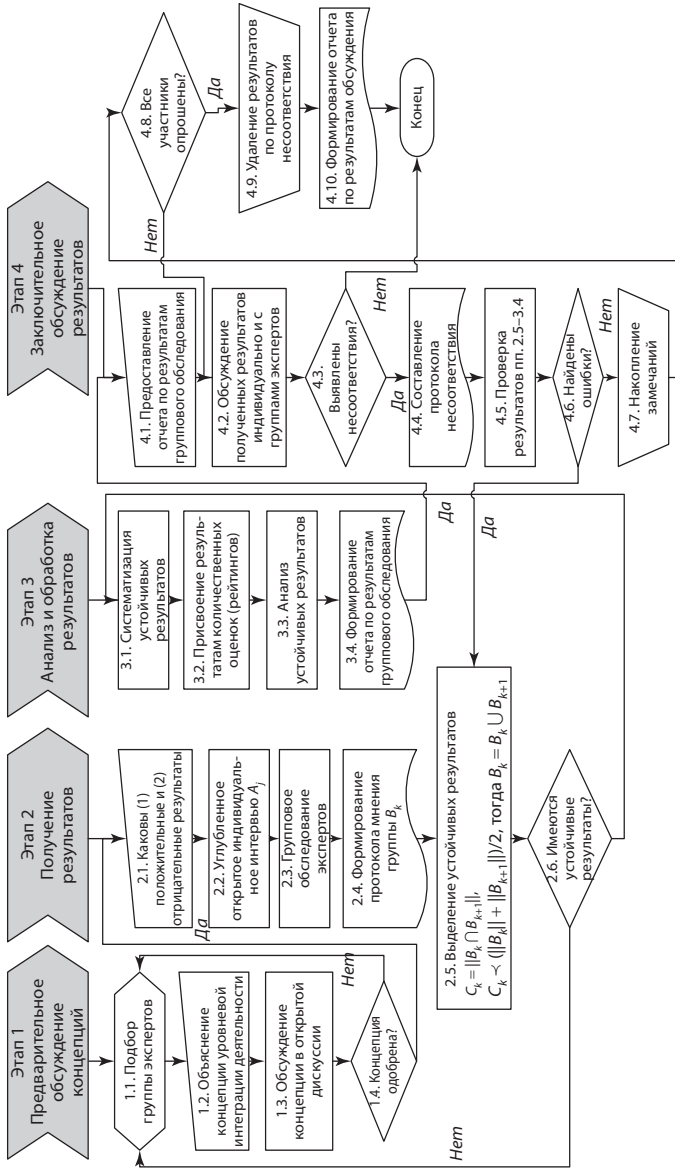


Рис. 5.2. Методическая схема исследования результатов деятельности межорганизационного взаимодействия на результаты деятельности организации:

A_j — множество результатов по j -му уровню; B_k, B_{k+1} — множество результатов, указанных k -й или $k+1$ -й группой экспертов; C_k — количество общих результатов, указанных k -й и $k+1$ -й группой экспертов

Применение метода экспертных оценок в экономических обследованиях обосновано только в тех случаях, когда не имеется возможность использовать базу показателей экономической деятельности компаний. Его использование опирается на формирование группы экспертов — лиц, обладающих глубоким, в том числе интуитивным, знанием изучаемой проблемы или ситуации. В классическом варианте этот метод требует привлечения сторонних экспертов, не заинтересованных в получаемых результатах (в противном случае качество получаемых оценок снижается).

На практике приходится прибегать к подбору экспертов из числа сотрудников обследуемых организаций. В этом случае главная цель экспертизы — получение достоверных, т.е. устойчивых, систематически повторяющихся, результатов, что должно отражаться в программе экспертного оценивания. Это, безусловно, увеличивает сроки выполнения исследования, но гарантирует объективность получаемых сведений.

Процедура подбора экспертов из числа сотрудников компании (см. п. 1.1 на рис. 5.2) должна учитывать: квалификационные и компетентностные характеристики претендентов: должность, ее принадлежность высшему, среднему или низовому уровню управления; участие в принятии стратегических, тактических или оперативных решений в соответствии со стандартом управления; стаж работы в организации; стаж работы в данной профессиональной сфере; наличие, профиль и время получения высшего и дополнительного к высшему образования. Приведенные характеристики позволяют рассматривать привлеченных сотрудников как экспертов в деятельности организаций и применять методы группового обсуждения и экспертного анализа результатов интеграции деятельности на различных уровнях.

Процедура подбора также должна обеспечивать выяснение экспертами решаемой задачи (см. этап 1 на рис. 5.2). В случае принятия концепции уровневой интеграции деятельности на втором этапе исследования с каждым экспертом проводилось углубленное интервью в целях выявления положительных и отрицательных результатов на каждом уровне интеграции деятельности. Полученные индивидуальные мнения экспертов затем обсуждались в группах. По результатам группового обследования формировался протокол, фиксирующий предложенные данной груп-

пой экспертов результаты уровневой интеграции деятельности (см. этап 2 на рис. 5.2).

Устойчивыми результатами влияния межорганизационного взаимодействия на результаты деятельности компании признаются те, которые составляли более половины повторяемых в экспертных группах результатов. Математическая модель отбора устойчивых результатов (на примере положительных результатов) приведена ниже.

$$C_k = \|B_k \cap B_{k+1}\|,$$

где C_k — количество общих положительных результатов, указанных k -й и $k + 1$ -й группой экспертов; B_k, B_{k+1} — множество положительных результатов, указанных k -й или $k + 1$ -й группой экспертов.

Если $C_k < \frac{\|B_k\| + \|B_{k+1}\|}{2}$, тогда $B_k = B_k \cup B_{k+1}$.

Или

1. $B \Leftarrow \{ \}$.
2. $Curr B \Leftarrow$ положительные результаты, указанные группой экспертов.
3. $Curr Common \Leftarrow \|B \cap Curr B\|$.
4. If $Curr Common < \frac{\|B\| + \|Curr B\|}{2}$, тогда
 - 4.1. $B \Leftarrow B \cup Curr B$,
 - 4.2. На шаг 2.
5. $B \Leftarrow B \cup Curr B$.
6. Конец.

Результат — $B =$ устойчивый набор положительных результатов.

На третьем этапе обследования проводились систематизация полученных устойчивых результатов, их анализ и формирование отчета по результатам группового обследования. На четвертом этапе полученный отчет представлялся группе экспертов для выявления несоответствий или ошибок. По выявленным несоответствиям предусматривается возможность проведения повторного обследования. Вторичное обсуждение полученных устойчивых результатов обеспечивает достоверность получаемых оценок результатов интеграции деятельности, включая

уровень межорганизационного взаимодействия (см. этапы 3, 4 на рис. 5.2).

5.4. Обзор выявленных устойчивых результатов уровневой интеграции деятельности

Применение представленной выше методической схемы исследования результатов влияния межорганизационной интеграции на результаты деятельности компании потребовало участия около 500 экспертов, объединенных в 127 групп. В их состав вошли работники более 150 компаний, ведущих деятельность на территории России. Объем этого исследования определялся процессом накопления устойчивого результата уровневой интеграции деятельности (см. рис. 5.2). Количественный состав полученных устойчивых результатов по уровням деятельности приведен в табл. 5.1, примеры положительных и отрицательных результатов интеграции деятельности по уровням — в табл. 5.2.

Таблица 5.1

**Количество устойчивых результатов интеграции деятельности
(по уровням по данным опроса)**

Результаты	Уровни интеграции деятельности			
	ОУ	ФУ	МФУ	МОУ
Положительные	45	30	37	53
Отрицательные	33	34	35	23
<i>Итого</i>	78	64	72	76

Для систематизации полученных устойчивых результатов могут быть выделены три сферы проявления результатов деятельности — функционально-управленческая, профессиональная и процессная.

1. *Функционально-управленческая сфера* включает результаты по функциям управления. В состав данных функций были включены: прогнозирование и планирование; организация; контроль и анализ; регулирование; мотивация и стимулирование труда. Классический перечень из семи функций менеджмента преобразован в список из пяти пунктов в связи со сложностью выделения результатов, связанных с функциями прогнозирования или планирования, контроля или анализа.

Таблица 5.2

Положительные и отрицательные результаты интеграции деятельности по итогам опроса

Результаты интеграции деятельности по уровням	Количество появлений сверх 50%-й границы устойчивости
<i>Операционный уровень (ОУ)</i>	
Положительные результаты	
1. Прозрачность процессов	8
2. Подробное знание руководителями и исполнителями содержания процессов	5
3. Оперативность принятия решений и т.д.	4
Отрицательные результаты	
1. Нет общего видения бизнеса	5
2. Отсутствие стратегического видения развития организации	5
3. Важная роль руководителя, на которого ложится задача интеграции процессов и т.д.	4
<i>Функциональный уровень (ФУ)</i>	
Положительные результаты	
1. Четкое распределение обязанностей и ответственности между функциональными подразделениями	8
2. Высокая квалификация специализированного персонала	7
3. Быстрота принятия решения и т.д.	6
Отрицательные результаты	
1. Наличие конфликтных ситуаций между подразделениями	12
2. Наличие конфликтов между сотрудниками различных функциональных подразделений	12
3. Отсутствие гибкости в системе управления и т.д.	9
<i>Межфункциональный уровень управления (МФУ)</i>	
Положительные результаты	
1. Наличие общей цели	10
2. Возможность разрешения межфункциональных конфликтных ситуаций	7
3. Возможность оптимизации использования ресурсов и т.д.	6
Отрицательные результаты	
1. Недостаточное внимание к деятельности и проблемам отдельных функциональных подразделений	9
2. Отсутствие учета интересов контрагентов	8
3. Риск возникновения конфликтов на почве совместного использования ресурсов, взаимосвязи задач, различия целей и восприятия ценностей, неразвитой коммуникации и т.д.	8

Окончание табл. 5.2

Результаты интеграции деятельности по уровням	Количество появлений сверх 50%-й границы устойчивости
<i>Межорганизационный уровень управления (МОУ)</i>	
Положительные результаты	
1. Обеспечена интеграция с поставщиками и заказчиками	7
2. Экономия затрат и издержек	7
3. Стратегически направленное управление и т.д.	6
Отрицательные результаты	
1. Требуется детальной проработки операционного, функционального и межфункционального взаимодействия	10
2. Значительное влияние качества операционного уровня интеграции управления	5
3. Требуется высокий уровень корпоративной культуры и т.д.	4

2. *Профессиональная сфера* объединяет результаты по специализации персонала в рамках функционального подхода к управлению. В профессиональной сфере деятельности организации выделены информационные технологии, операционная деятельность, руководство (принятие управленческих решений), управление качеством, управление человеческими ресурсами (УЧР), экономика и финансы. Под операционной деятельностью здесь понимается выполнение любых операций, функций или процессов (при закупках, производстве продукции, сбыте, оказании услуг, организации личной работы и пр.). К операционной деятельности относятся процессы исполнительного уровня всех направлений менеджмента, включая финансовое управление, маркетинг, инновации и др. Таким образом, понятие операционной деятельности уже понятия «деятельность».

Под руководством (принятием управленческих решений) понимается выполнение менеджерами низового, среднего и высшего звеньев управляющих воздействий, включая принятие решений исполнителями, если это отнесено к их функциональным обязанностям.

3. *Процессная сфера* отражает процессный подход к управлению и включает результаты по этапам бизнес-процесса (проекта). В силу широкого развития проектно-ориентированных структур управления и процессного подхода к управлению в состав процессной сферы включены группы результатов по этапам бизнес-

процесса (проекта): подготовка, реализация и оценка результатов. Использовать традиционные этапы бизнес-процесса (научное исследование, опытно-конструкторские разработки, проектирование, закупки, производство, сбыт, распределение, оказание услуг, оценка результатов), а также цикл PDCA в привязке к уровням интеграции деятельности не представляется возможным.

Зафиксированные положительные и отрицательные результаты каждого уровня интеграции деятельности были связаны с выполнением той или иной функции управления по профессиональным сферам и по этапам процесса (проекта).

В целях отслеживания преемственности интеграции деятельности на различных уровнях было исследовано, какие устойчивые отрицательные результаты каждого уровня нашли свое разрешение в отмеченных экспертами положительных результатах следующего по иерархии уровня интеграции деятельности. Выяснилось, что 79% отрицательных результатов операционного уровня, т.е. абсолютное большинство, имеют свое отражение в выделенных положительных результатах функционального уровня. Аналогично межфункциональный уровень преодолевает 74% недостатков функционального уровня, а межорганизационный — 29% отрицательных результатов межфункционального уровня.

5.5. Анализ выявленных устойчивых результатов межорганизационного взаимодействия

Наиболее часто в качестве положительного результата работы на межорганизационном уровне экспертами упоминалась обеспеченность интеграции с поставщиками и заказчиками, а также экономия затрат и издержек, что является основными преимуществами рассмотрения деятельности компании в рамках сетевой организации (см. табл. 5.2). На втором месте — стратегически направленное управление, которое вскрывает главное отличие межорганизационной интеграции от иных уровней деятельности, направленных прежде всего на внутреннюю среду бизнеса и поэтому не в полной мере реализующих стратегические возможности организации во внешней среде бизнеса, в том числе и в условиях сетевой конкуренции. На третьем месте — клиентоориентированный подход. Состав иных преимуществ

межорганизационной интеграции довольно разнообразен и описывает как внешнюю, так и внутреннюю среду менеджмента.

В функционально-управленческой сфере наибольший удельный вес как по положительным, так и по отрицательным результатам межорганизационной интеграции имеет функция «Организация» — соответственно 58 и 62% (рис. 5.3). Организация процессов управления и реализации бизнеса во времени и пространстве, а также прогнозирование и планирование этих процессов при межорганизационном взаимодействии являются явно стратегически направленными.

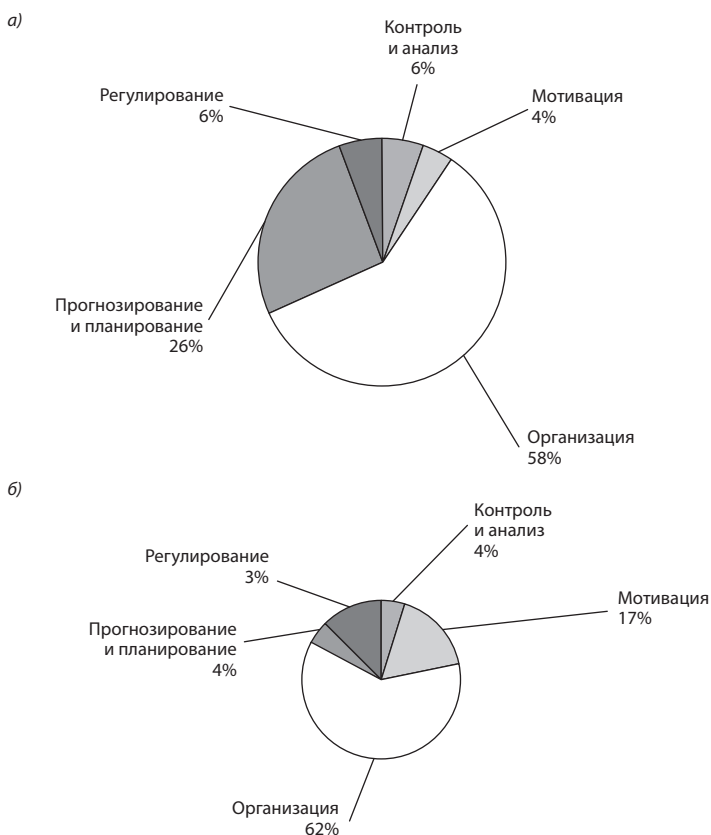


Рис. 5.3. Влияние положительных (а) и отрицательных (б) результатов межорганизационного взаимодействия на качество управления

В профессиональной сфере наибольший удельный вес по количеству положительных результатов имеет руководство — 57% (рис. 5.4). Повышенное внимание к руководству при межорганизационной интеграции логично связано с лидирующей функцией «Организация». Наибольший удельный вес по количеству недостатков (40%) имеет операционная деятельность. Это является рецидивом операционной интеграции и акцентирует внимание к процессному подходу к управлению организацией в условиях сетевой конкуренции.

В процессной сфере превалирующее внимание (45%) в оценках положительных результатов межорганизационной интеграции уделено этапу реализации (рис. 5.5), в оценках недостатков (в отличие от иных ранее рассмотренных уровней интеграции) — этапу подготовки (61%), что принципиально отличает межорганизационное взаимодействие от иных видов деятельности.

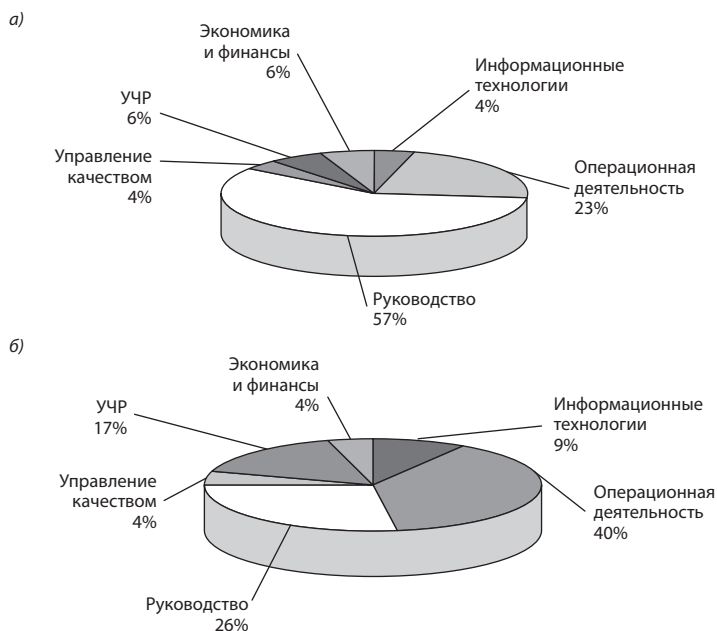


Рис. 5.4. Влияние положительных (а) и отрицательных (б) результатов межорганизационного взаимодействия на профессиональную сферу

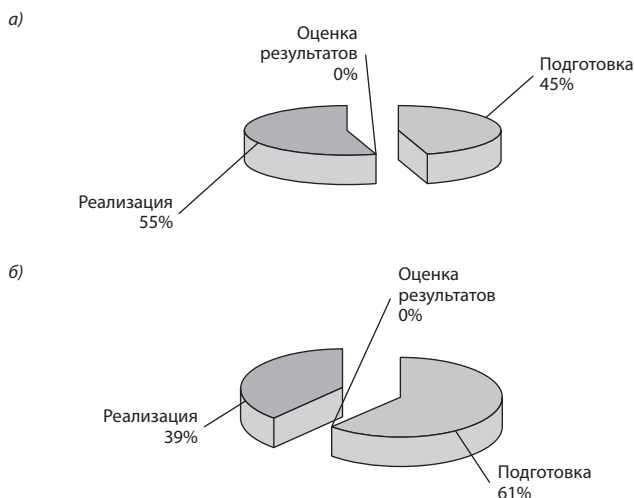


Рис. 5.5. Влияние положительных (а) и отрицательных (б) результатов межорганизационного взаимодействия на процессную сферу

Как отмечалось ранее, только 29% отрицательных результатов межфункциональной интеграции имеет свое отражение в выделенных преимуществах межорганизационной интеграции. Сетевая организация, таким образом, требует от руководства компании принципиально новых знаний, умений и навыков. В то же время межорганизационная интеграция пока недостаточно распространена в практике российского бизнеса и, следовательно, мало освоена, что, вероятно, может объяснить небольшое количество отмеченных ее недостатков. Не исключено, что с течением времени отрицательная сторона этого уровня взаимодействия будет более детализирована.

Одним из часто отмечаемых экспертами недостатков межорганизационного взаимодействия является то, что при работе на этом уровне требуется детальная проработка операционного, функционального и межфункционального уровней интеграции. По существу, это утверждение не имеет отрицательного качества. Отсутствие проработки указанных уровней интеграции деятельности выступает причиной невозможности обращения внимания руководителей к преимуществам межорганизационного взаимодействия (прежде всего стратегического характера). Так

как абсолютное большинство организаций в России имеет именно такую ситуацию, она и рассматривается как недостаток.

5.6. Предлагаемая система показателей планирования и оценки межорганизационного взаимодействия

В концепции Р. Каплана и Д. Нортон стратегические карты предназначаются для согласования краткосрочных целей деятельности компании с ее миссией и стратегией с помощью определения четырех основных аспектов деятельности: 1) финансовой, 2) клиентской, 3) внутренней, 4) составляющей обучения и роста [Каплан, Нортон, 2010].

Исходная концепция метода стратегических карт по-разному интерпретируется в различных компаниях. Например, в модели Л. Мейселя много общего со стратегическими картами Нортон–Каплана [Ольве и др., 2004]. Основное отличие состоит в том, что вместо аспекта обучения и роста предложен аспект трудовых ресурсов, под которым подразумевается оценка эффективности следующих видов деятельности: инновационная, обучение и подготовка персонала, совершенствование продукции, формирование базисной компетенции фирмы и корпоративной культуры.

Как показало проведенное исследование, модель стратегических карт требует расширения (рис. 5.6). Первой дополнительной группой являются показатели отношений с участниками межорганизационного взаимодействия. Эта группа связана, с одной стороны, с финансовыми показателями, а с другой — с показателями организации внутренних процессов.

Следует учитывать, что в современных условиях большое значение имеют социально-культурные факторы, так как на поведение участников межорганизационного взаимодействия оказывают влияние не только экономические, но и национальные, культурные, религиозные, образовательные, гендерные, демографические, биологические и климатические факторы. Создание новых производств и расширение существующих также напрямую связано с социально-культурными факторами. Такое понимание, в частности, лежит в основе предложенной Р. Капланом и Д. Нортоном матрицы BCS (balanced scorecard), где в клас-



Рис. 5.6. Предлагаемая расширенная модель системы показателей планирования и оценки интеграции деятельности

сическом наборе из 22–25 показателей только 5 — финансовые, а остальные принадлежат к плохоформализуемым областям, например: развитие и обучение персонала, лояльность потребителей, возможности продвижения брендов, интеллектуальный капитал.

Показатели организации внутренних бизнес-процессов также следует разделить на подгруппы по видам систем, рассматриваемых в рамках организации, — показатели бизнес-процессов:

- системы управления;
- операционной системы (включающие показатели бизнес-процессов логистической системы);
- информационной системы.

Аналогичное разделение целесообразно и во внешней среде бизнеса при рассмотрении отношений с участниками цепи поставок со стороны как поставляющих, так и потребляющих звеньев.

Исходя из полученных устойчивых положительных результатов интеграции деятельности для каждого уровня деятельности разработаны рекомендательные перечни показателей, позволяющие проводить оценку состояния интеграции деятельности, а также планировать ее развитие. Принципиальная схема их формирования по каждому уровню интеграции представлена на рис. 5.7.

Состав показателей результатов межорганизационного взаимодействия представлен в приложении 2. В ней отмечены показатели, которые (в силу связи всех уровней интеграции деятельности — см. рис. 5.1) относятся не только к межорганизационному, но и к операционному, функциональному и межфункциональному уровням деятельности. Остановимся на описании показателей, относящихся исключительно к межорганизационному взаимодействию.

В группе экономических показателей межорганизационный уровень интеграции деятельности имеет два показателя (объем привлеченного капитала и норма прибыли участников цепи поставок). Оба показателя могут быть количественно оценены. При развитии межорганизационной интеграции ожидается рост нормы прибыли участников цепи поставок. Динамика же объема привлеченного капитала не может быть однозначна по мере развития межорганизационной интеграции, являясь отражением стратегии как сети в целом, так и отдельных ее звеньев.

В отличие от предыдущих уровней интеграции межорганизационное взаимодействие требует одинакового внимания как к поставляющим, так и потребляющим звеньям. В связи с этим имеется оценка информационного обеспечения взаимодействия с поставщиками. Положительная динамика по мере развития межорганизационного уровня ожидается от показателей объективности, достоверности, прозрачности и доступности информации. Показатели средней скорости доступа, скорости обработки, уровня сложности (простоты) процесса обмена информацией, продолжительности обработки запроса информации могут

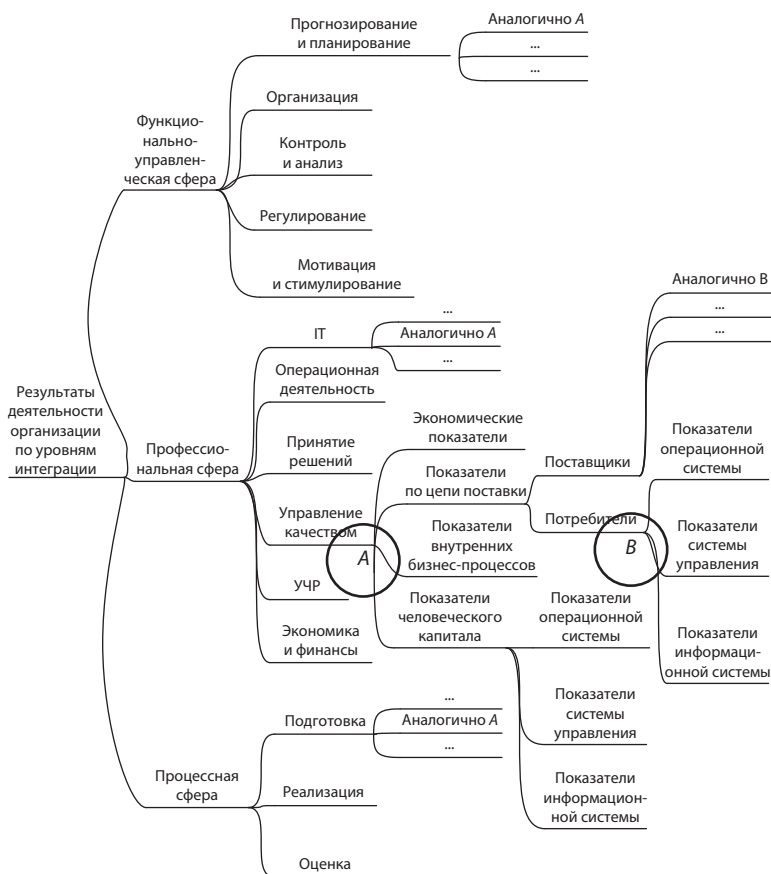


Рис. 5.7. Принципиальная схема формирования системы показателей оценки и планирования уровневой интеграции деятельности:

A — типовой узел по группам показателей; *B* — типовой узел по системам организации

иметь различную динамику в зависимости от наличия и объема инвестирования. Показатели объективности и достоверности, прозрачности и доступности информации, уровня сложности (простоты) процесса обмена информацией имеют качественные оценки.

По аналогии с информационной операционная система межорганизационного взаимодействия с поставляющими звеньями

характеризуется показателями, которые использовались при описании развития операционного, функционального и межфункционального уровней взаимоотношениями с потребителями. Из приведенного в приложении 2 перечня расчетными являются длительность цикла бизнес-процесса, удельный вес формализованных бизнес-процессов, количество рекламаций и жалоб, средний период времени реакции на отклонение от плана, объем потребления ресурсов, средний уровень запаса, обеспечение потребности запасами, доля переходящего запаса, время оборота среднего запаса, скорость обращения запаса. Качественно оцениваются уровни стандартизации и детализации бизнес-процессов, обеспечения непрерывности реализации бизнес-процессов.

Положительную динамику по мере развития межорганизационной интеграции во взаимоотношении с поставщиками имеют следующие показатели: уровень стандартизации и детализации бизнес-процессов, удельный вес формализованных бизнес-процессов в их общей совокупности, скорость обращения запаса, оценка непрерывности реализации бизнес-процессов. Отрицательную динамику имеют такие показатели, как длительность цикла бизнес-процесса, количество рекламаций в адрес поставщика и жалоб на работу поставщика, средний период времени реакции на отклонение от плана, время оборота среднего запаса. Показатели объема потребления ресурсов, среднего уровня запаса, обеспечения потребности запасами и доли переходящего запаса не имеют однозначной динамики при развитии межорганизационного взаимодействия, так как зависят от стратегии развития логистической и операционной систем организации.

Показатели состояния системы управления при межорганизационном взаимодействии с поставщиками включают в себя два показателя, аналогичные оценке системы управления на предыдущих уровнях интеграции при взаимоотношениях с потребителями: средний период времени на принятие управленческого решения и оценка системы стимулирования представителей поставляющих звеньев. Еще один показатель — длина контролируемой цепи поставок — описывает межорганизационное взаимодействие. Он измеряется количеством контролируемых звеньев цепи поставок и увеличивает свое значение по мере развития межорганизационной интеграции. Этот же показатель описывает систему управления и при взаимоотношениях с потребителя-

ми. Кроме него при оценке системы управления на межорганизационном уровне следует оценивать точность прогнозирования спроса и точность планирования деятельности. С развитием межорганизационной интеграции точность прогнозирования и планирования должна возрастать.

В дополнение к показателям состояния операционной системы на операционном, функциональном и межфункциональном уровнях на межорганизационном уровне при взаимоотношении с потребителями требуется оценка количества основных операционных функций в организации, которое определяет широту межорганизационного взаимодействия. При развитии межорганизационной интеграции совершенствуется процесс специализации на основных операционных функциях и соответственно их количество сокращается.

Оценка информационной системы на межорганизационном уровне взаимодействия с потребителями и при организации внутренних бизнес-процессов не требует дополнительных показателей.

При организации внутренних бизнес-процессов, как и при взаимодействии с поставщиками и потребителями, система управления межорганизационной интеграцией требует оценивания точности прогнозирования и планирования деятельности.

5.7. Влияние межорганизационного взаимодействия на результаты деятельности компании

Проведенное исследование результатов деятельности на различных уровнях интеграции выявило, что межорганизационное взаимодействие является инициатором развития межфункциональной и операционной деятельности отдельных организаций. В свою очередь операционный уровень является основой успешного развития функционального взаимодействия (см. рис. 5.1). Кроме того, было показано, что межорганизационный уровень интеграции деятельности, не являясь эволюционным развитием межфункционального уровня, требует особой подготовительной работы.

Результаты межорганизационного взаимодействия (в том числе через межфункциональную и операционную деятель-

ность) оказывают влияние на обширную группу результатов деятельности компании. Большая их часть оценивается также и на межфункциональном, функциональном и операционном уровнях деятельности. Вследствие развития межорганизационной интеграции межфункциональная деятельность реализует позитивный потенциал воздействия на работу компании посредством улучшения показателей оборачиваемости оборотных активов (сокращением времени оборота и ростом скорости обращения) (рис. 5.8).

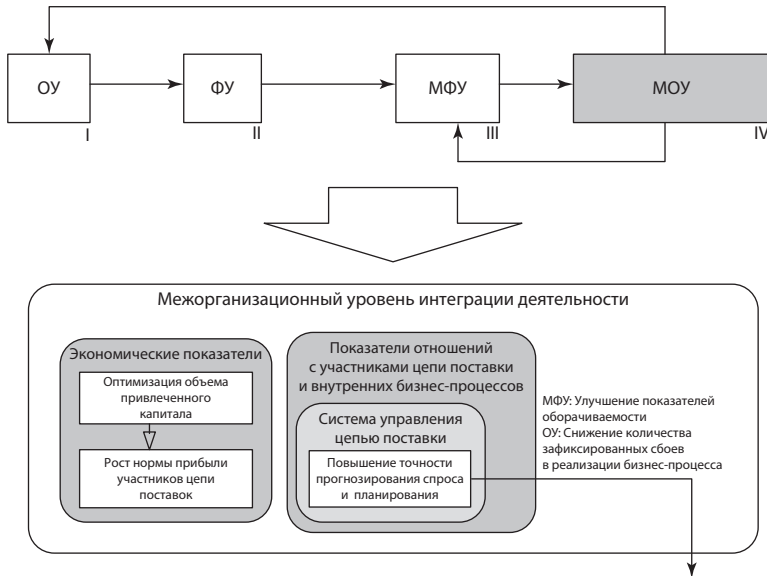


Рис. 5.8. Модель влияния результатов межорганизационного взаимодействия на результаты деятельности компании

В свою очередь результатом межфункционального взаимодействия является рост объема выручки, вызванный не только улучшением оборачиваемости активов, но и обеспечением непрерывности реализации бизнес-процессов на межфункциональном уровне, что влечет за собой развитие операционного уровня интеграции деятельности (рис. 5.9).

Операционный уровень интеграции деятельности испытывает на себе влияние межорганизационной интеграции в части снижения сбояв при реализации бизнес-процессов (см. рис. 5.8).

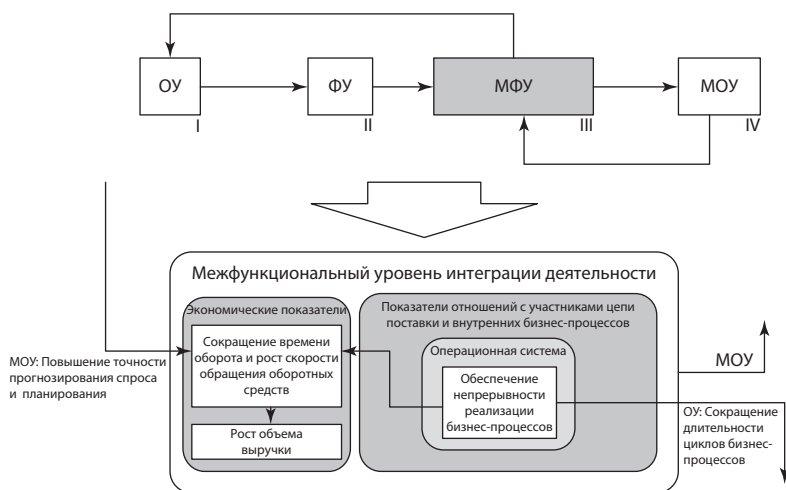


Рис. 5.9. Модель влияния результатов межфункционального взаимодействия на результаты деятельности компании

Межфункциональное взаимодействие обеспечивает на операционном уровне сокращение длительности циклов бизнес-процессов (см. рис. 5.9). Операционный уровень интеграции деятельности представлен максимальным количеством специфических результатов, большинство из которых проявляется и на иных уровнях интеграции в силу вложенности операционного уровня в функциональный, межфункциональный и межорганизационный уровни деятельности (рис. 5.10).

Операционный уровень деятельности является основой развития функциональной интеграции. Ее главный результат — снижение затрат на содержание функциональных служб и подразделений (рис. 5.11). Это связано с повышением экономической эффективности деятельности подразделений и снижением объема потребляемых ими ресурсов. При этом достаточно представительна группа результатов, связанных с функционированием операционной системы цепи поставок и внутренних бизнес-процессов.

Ориентация функциональных служб на нормативы оборачиваемости оборотных средств, которые оптимизируются на межфункциональном уровне под воздействием межорганизационной интеграции, приводит к снижению среднего уровня за-

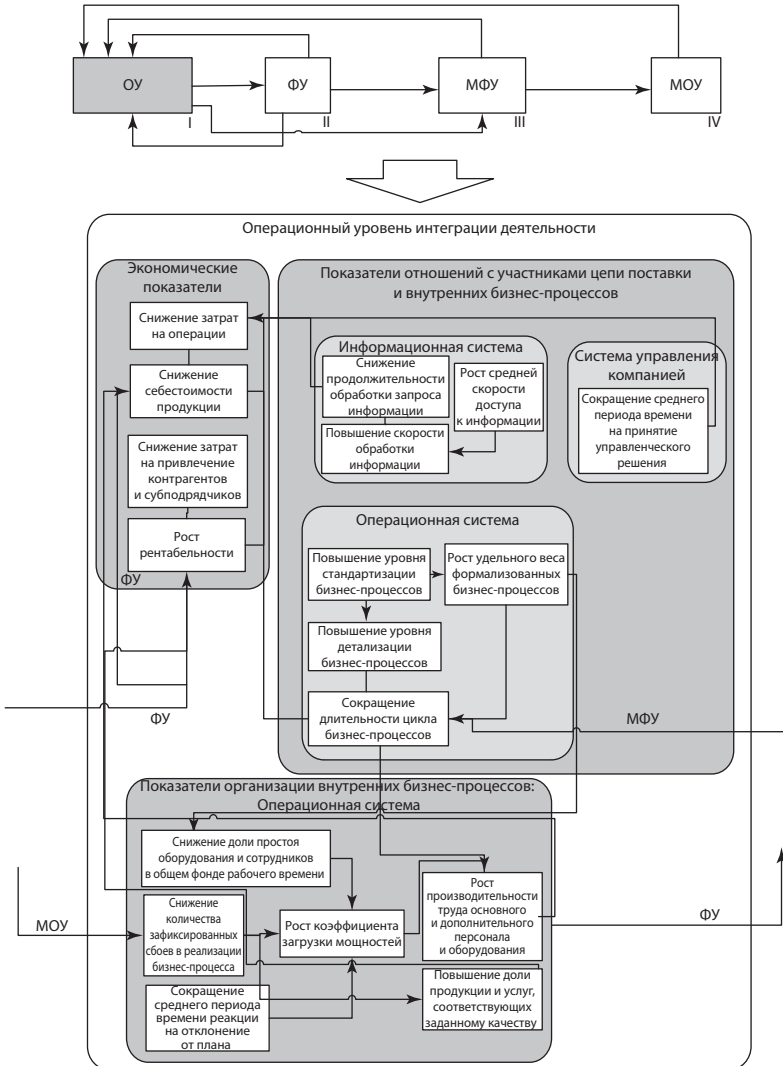


Рис. 5.10. Модель влияния результатов операционного уровня деятельности на результаты деятельности компании

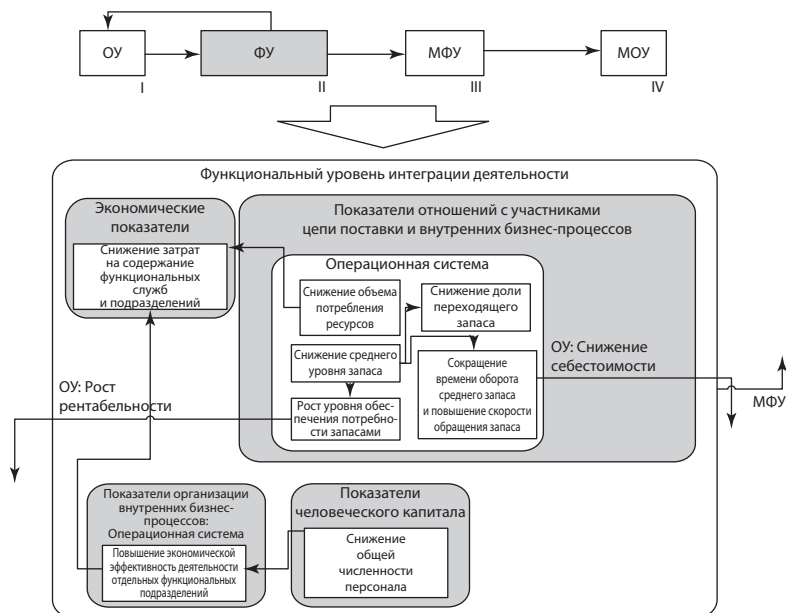


Рис. 5.11. Модель влияния результатов функциональной интеграции на результаты

пасов. Это в свою очередь обеспечивает снижение доли переходящего запаса, рост обеспечения потребности запасами, сокращение времени оборота среднего запаса и повышение скорости обращения запаса, что ведет к снижению себестоимости и росту рентабельности продукции. Снижение общей численности персонала как результат функциональной работы обуславливает повышение экономической эффективности деятельности отдельных функциональных подразделений, что, как было отмечено выше, снижает затраты на их содержание.

Раздел 3

Сетевые формы организации

в международной и инновационной деятельности

современных компаний

Глава 6

МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В МЕЖДУНАРОДНЫХ СТРАТЕГИЯХ КОМПАНИЙ

В данной главе стратегические аспекты управления расширением бизнеса за пределы освоенных рынков рассматриваются в контексте межорганизационных взаимодействий. Исследуются направления развития сетевой концепции стратегического управления и основных элементов моделей международных стратегий компаний, связанные с формированием международных стратегий: учет сложившихся взаимодействий на освоенных и новых зарубежных рынках, в других сферах бизнеса диверсифицированной компании, а также взаимодействий и партнерских отношений на новых зарубежных рынках, где компания намерена вести бизнес и конкурировать.

6.1. Роль межорганизационных взаимодействий в международных стратегиях компаний

Как показывают исследования последних лет, на успешность и устойчивость развития международного бизнеса все больше влияют межорганизационные и межстрановые сетевые взаимодействия, а также особенности ресурсного потенциала, ведения бизнеса и конкуренции на зарубежных рынках [Dunning, Lundan, 2008; Narula, Dunning, 2000; Zaheer, Nachum, 2011]. Успех зависит от того, насколько компания сможет понять и использовать преимущества новых мест расположения бизнеса, возможности доступа и привлечения ресурсов, знаний и компетенций партнеров на освоенных и новых зарубежных рынках; будет ли она способна комбинировать собственные стратегические активы с активами и компетенциями партнеров, чтобы получить от этого синергический эффект. Осуществление междуна-

родных операций, гибкость и адаптационные способности компании к бизнес- и институциональным условиям новых рынков определяются ее внешними связями и партнерствами, стратегическими активами и внутренними сетями (отражающими взаимодействие различных сфер бизнеса и автономных стратегических подразделений). До последнего времени исследования по международному и стратегическому менеджменту, прямым иностранным инвестициям велись изолированно, без учета взаимовлияния. В то же время подразделения — участники внутренней сети зачастую выступают в качестве связующего звена между компанией и ее партнерами на зарубежных рынках, особенно при географической удаленности, высоких рисках и (или) существенных различиях в условиях ведения бизнеса. В ряде случаев компания, осваивая новый зарубежный рынок, задействует наиболее важные звенья своей бизнес-сети на освоенных рынках, где она уже ведет бизнес (например, бизнес Toyota в Китае). Однако возможности использовать сложившиеся партнерские и сетевые отношения на новом рынке в значительной мере определяются географическими, институциональными и другими особенностями конкретного зарубежного рынка (например, требование иметь не менее 80% местных поставщиков в Китае; зарубежному подразделению мультинациональной компании (МНК) иметь статус национального юридического лица в России).

Учитывая влияние различий освоенных и зарубежных рынков на масштаб и локализацию бизнеса за рубежом, требуется согласовать не только стратегические решения участников сети, но и решения по структуре и системе взаимосвязей элементов модели стратегического управления.

Многие исследователи, как отмечалось в главе 1, подтверждают, что внешние межорганизационные взаимодействия могут служить одним из источников специфических активов, недостающих ресурсов или новых знаний и за счет межорганизационных и сетевых взаимодействий может быть получена дополнительная отношенческая рента [Enright, 2000; Lundan, 2002; Hakansson, Johanson, 1992; Dyer, Singh, 1998]. И хотя межорганизационные сетевые отношения компаний являются одним из источников их конкурентных преимуществ компаний, в том числе МНК, механизмы управления взаимодействиями и коор-

динации компаний, позволяющие получать дополнительные преимущества от сетевых взаимодействий и совместной деятельности на международных рынках, пока слабо исследованы [Dyer, 1997; Dyer, Singh, 1998; Kostova, Roth, 2003; Uzzi, 1997].

Процессы формирования дуальных и сетевых взаимодействий на зарубежных рынках существенно отличаются друг от друга, в первую очередь фокусом стратегического анализа и составом стратегических решений компании. В случае двухстороннего партнерства акцент в стратегическом анализе делается на ресурсах, компетенциях и характеристиках потенциального партнера. Если анализируются вопросы формирования сети или вхождения в состав участников уже существующей сети, фокус смещается на механизмы и правила взаимодействия участников в сети и на функционально-структурные характеристики самой сети.

В общем случае компания может взаимодействовать с другими организациями на корпоративном уровне (например, согласовывая стратегии своего развития со стратегиями развития региона или участвуя в разработке технологических стандартов), в разных видах бизнеса и в разных функциональных областях, т.е. являться участником нескольких сетей. Управленческие решения, связанные с взаимодействием компании в конкретных сетях, относятся к разным уровням стратегического управления (рис. 6.1). Впервые несколько уровней контекста стратегического процесса и сетевой уровень стратегического управления выделили [Wit, Meyer, 1999, 2004, 2005], но в их работах на сетевом уровне стратегии отражались только факты наличия связей с другими компаниями без конкретизации содержания характера партнерства.

В зависимости от мотивов и содержания партнерства компания может быть участником одной или чаще нескольких сетей на освоенных и зарубежных рынках. Если компания многопрофильная, каждое бизнес-подразделение (стратегическая бизнес-единица — СБЕ) может стать участником какой-либо сети или сформировать собственную бизнес-сеть. Некоторые подразделения, такие как подразделения исследований и разработок или маркетинга, также могут развивать сетевые отношения, например, с университетами, академическими институтами или консалтинговыми агентствами. Компания может быть одновре-

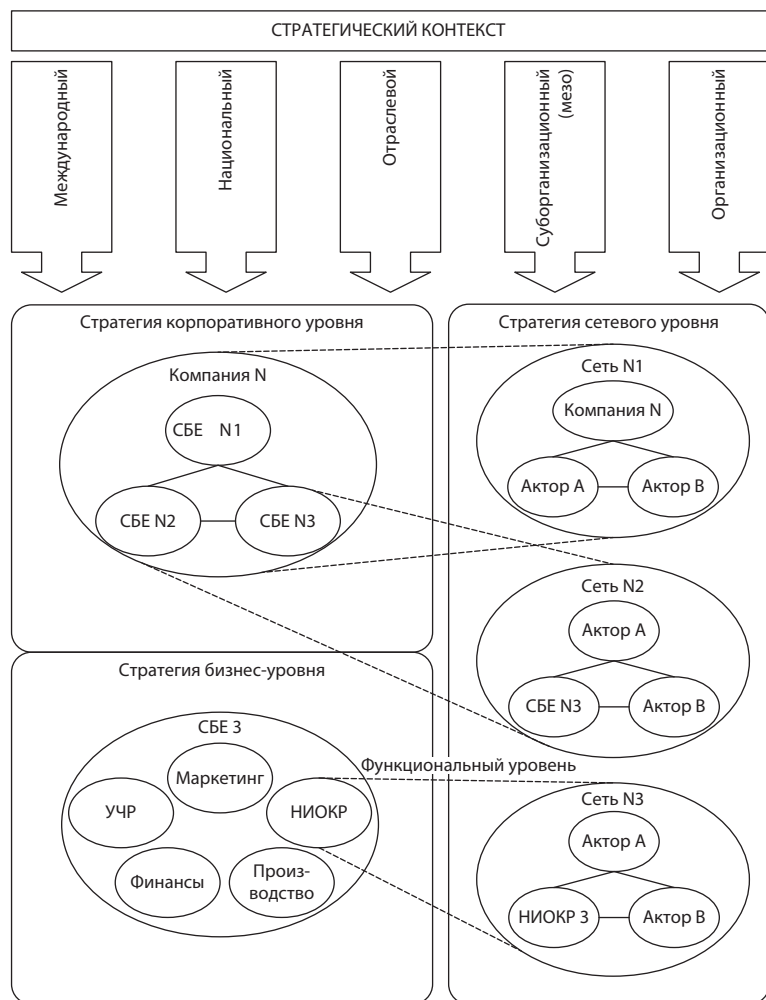


Рис. 6.1. Стратегии и уровни сетевых взаимодействий компании

менно участником международных или региональных сетей, мегапроектов, выполняемых на принципах государственно-частного партнерства (сеть N1), бизнес-сети по созданию нового зарубежного рынка для ведения конкретного бизнеса (сеть N2), инновационной сети разработки новой технологии и продукта (сеть N3).

Распространение сетевых взаимодействий за пределы освоенных рынков предопределяет необходимость выделения международного и суборганизационного (мезо) контекстов осуществления стратегического процесса. Это стимулирует развитие исследований, которые направлены на решение новых задач стратегического анализа и стратегического выбора, связанных с анализом и учетом условий ведения бизнеса и развития межорганизационных и сетевых взаимодействий на новых зарубежных рынках.

В составе решений компании относительно партнерских взаимодействий при реализации международной стратегии, можно выделить три основных альтернативных варианта: действовать и конкурировать на рынке самостоятельно, встраиваться в уже имеющуюся сеть или создавать свою собственную. Стратегический выбор предопределяют различия условий ведения бизнеса на освоенных и зарубежных рынках, в первую очередь структура и границы отрасли, межотраслевые связи, характер конкуренции, наличие кластеров и сетей, состав их участников и правила вхождения или выхода из сети, характер конкуренции, порядок заключения и прекращения партнерских отношений.

Решения компании по выбору партнеров, по использованию их активов и компетенций, по действиям по отношению к ним определяют характер взаимодействия с участниками сетей или стратегических партнерств. Совокупность принципов, правил, решений и действий, связанных с сетевыми межорганизационными взаимодействиями, составляет основное содержание стратегии « сетевого уровня ». Таким образом, сетевая стратегия интегрирует и объединяет все стратегические решения и действия по взаимодействиям с партнерами. К основным относятся стратегические решения по четырем аспектам межорганизационных взаимодействий: выбор партнеров, мотивы и цели формирования сети и партнерств, ресурсы (способности, компетенции) и действия по отношению к участникам сети. Отличительными характеристиками стратегии сетевого уровня являются сложность и подвижность структуры, значительное влияние связью между внешними и внутренними сетями компании на реализацию ее стратегий всех видов.

Согласование в части межорганизационных взаимодействий сетевой, корпоративной и конкурентной стратегий компании предлагается осуществлять в четыре этапа [Попова, 2011]:

- 1) формирование системы межфирменных отношений компании;
- 2) переоценка существующих и поиск новых участников взаимоотношений;
- 3) определение уровня интеграции и координации межфирменных отношений;
- 4) координация межфирменных отношений, регулирование среды взаимодействий, мониторинг результатов и анализ эффективности.

Развитие сетевых форм межорганизационной кооперации изменяет стратегические процессы компаний. При расширении бизнеса за пределы освоенных рынков эти процессы становятся международными. Стратегические процессы и управление ими при реализации международной стратегии предполагают координацию действий и использование активов компании и ее подразделений на всех рынках присутствия исходя из специфики условий ведения международного бизнеса, возможности приобретения новых ресурсов и характера взаимодействий на конкретном зарубежном рынке.

Исследования внутрифирменных межфункциональных взаимодействий, в частности между маркетингом, научными исследованиями, разработками и производством, свидетельствуют о влиянии внутренних сетей на реализацию общей стратегии, на поддержку стратегических инициатив и конкурентоспособность головной компании [Griffin, Hauser, 1996]. Международные стратегические процессы реализуются благодаря интеграции и постоянному взаимодействию внутрифирменных подразделений и персонала, образующих внутреннюю сеть, и участников внешней сети [Bartlett, Ghoshal, 1995; Kogut, 1990]. В то же время потенциал синергии за счет обмена знаниями, компетенциями и лучшими практиками между разными видами бизнеса и дочерними компаниями, действующими в разных странах, в полной мере не задействован. Практически отсутствуют исследования вклада ресурсного потенциала и сетевых взаимодействий отдельных бизнес-подразделений в управление стратегическими процессами формирования и развития межорганизационных взаимодействий на зарубежных рынках.

Учитывая это, в исследованиях стратегических процессов расширения международного бизнеса компании наряду с тради-

ционными процессами и операциями (такими как использование и развитие внутрифирменных активов, знаний, способностей и компетенций, организационных функций и операций) должны предусматриваться обмен информацией, трансфер и преобразование ресурсов, знаний и способностей организаций, внешних по отношению к компании. Кроме того, центральную роль во внешней сети компании, формируемой на конкретном зарубежном рынке, может играть отдельное бизнес-подразделение, обладающее лучшими знаниями условий и возможностями установления партнерских отношений на этом рынке. Это подразделение может выполнять координационные функции по совместному созданию ценностей сети, функции информационного брокера, обеспечивающего координацию взаимодействия акторов во внешних сетях, функции посредника при осуществлении сетевых взаимодействий участников внутренней и внешней сети. Тем самым при развитии международного бизнеса и формировании на зарубежных рынках сетевых отношений изменяются также состав и структура стратегических активов компании [Zaheer, Nachum, 2011]. Они дополняются управленческими, в том числе сетевыми, способностями участников внутренней сети, которые направлены на создание сетевых эффектов и присвоение отношенческой ренты, формируемой за счет внутренних и внешних сетевых взаимодействий.

6.2. Основные теоретические подходы к формированию международных стратегий компаний

По мере повышения международной активности компании изменяются ее приоритеты в выборе форм международной деятельности. Несмотря на то что экспорт продуктов или услуг пока является основной моделью внешнеэкономических операций, в последние годы увеличиваются масштабы и значимость развития партнерских отношений на новых зарубежных рынках по сравнению с 2006–2008 гг.¹

Углубление представлений о развитии международного бизнеса и деятельности транснациональных компаний, развитие отдельных теорий и подходов из областях экономической гео-

¹ UNCTAD, World Investment Perspective Survey, 2009–2011.

графии, инвестиций, международной торговли и конкуренции создали основу для обобщения. Накопленные знания были синтезированы в эклектической парадигме¹, или концепции OLI, предложенной Дж. Даннингом в 1980-е гг. Для характеристики особенностей международных операций и при принятии инвестиционных решений мультинациональными компаниями в концепции OLI используются три комплексных параметра, определяющих преимущества: специфические преимущества (владения) компании, фирмы — *ownership specific advantages* (O-факторы), преимущества локальной среды, места развития бизнеса — *location specific variables* (L-факторы) и преимущества интернализации² — *internalization incentive advantages* (I-факторы) [Dunning, 1988].

Специфические O-преимущества владения могут включать торговые марки, передовые технологии, ноу-хау, патенты, предпринимательские практики и методы управления, эффект масштаба, способности предвидения, умение лидировать. Они относятся к активам компании и ее внутренним способностям по всем видам активностей, которые позволяют ей успешно осуществлять операции за рубежом.

L-преимущества характеризуют место расположения бизнеса или прямых инвестиций: географические и институциональные особенности страны (региона), место производства и сбыта

¹ В своем выступлении на Нобелевском симпозиуме по международному распространению экономической деятельности в июне 1976 г. Дж. Даннинг назвал парадигму эклектической, потому что это была попытка объединить положения по прямым иностранным инвестициям и международной торговле. По замыслу организаторов симпозиума географы и экономисты собрались, чтобы обменяться мнениями и аналитикой с целью выработать общее понимание развивающейся интернализации бизнес-активности [Dunning, 2009].

² Преимущества интернализации вытекают из теории интернализации П. Бакли и М. Кэссона. Теория опирается на идеи Р. Коуза о признаках несовершенства рынка, которое создает выгоды от интернализации. По мнению создателей теории интернализации, в крупной корпорации имеется особый внутренний рынок, регулируемый менеджментом, и значительная часть формально международных операций компаний (называемых МНК, ТНК или глобальными) является фактически внутрифирменными операциями между их подразделениями, которые могут быть размещены в разных странах [Buckley, Casson, 1998].

товаров (услуг). Это природные ресурсы, трудовые издержки, таможенный и таможенный режим, размер и темпы роста рынка, сопутствующие производства и виды бизнеса и т.д. Преимущества интернализации связаны с выбором формы организации международного бизнеса и способностями компании контролировать и защищать свои конкурентные преимущества без передачи бизнеса или управления им другим компаниям. Это могут быть лицензирование или прямые иностранные инвестиции.

I-факторами объясняется, в частности, распространение вертикально-интегрированных структур, при которых отдельные стадии производства одного и того же товара размещаются за рубежом. Такие преимущества возникают, когда компания посредством прямых инвестиций снижает издержки на управление, приобретает знания об особенностях местного рынка сбыта, конкурентах и поставщиках, таможенных барьерах и т.д.

В концепции OLI учитывается, что три вида OLI-преимуществ тесно взаимосвязаны и являются необходимым условием при принятии решений о прямом инвестировании в рынки зарубежных стран.

OLI-парадигма постоянно совершенствовалась в течение последних 30 лет. В первую очередь это был ответ на радикальные изменения, происходящие в мировой экономике и бизнесе, в том числе под влиянием развития ИКТ и других технологий. Уже в 1998 г. Дж. Даннинг [Dunning, 1998] выделил следующие три наиболее значимые направления изменений:

- интеллектуальный капитал, нематериальные активы, знания и информация, которые стали основными стратегическими активами, обеспечивающими рост ценности международного бизнеса компании;
- глобализация, которой способствовали новые технологии транспорта и коммуникаций, а также снижение барьеров в мировой торговле;
- появление «капитализма альянсов» — одной из особенностей современной экономики (рост влияния на создание ценностей и достижение целей общества сотрудничества со всеми внутренними и внешними стейкхолдерами компании — менеджерами, сотрудниками, клиентами, поставщиками, конкурентами, партнерами, правительством и др.).

Одновременно по мере интеграции OLI-парадигмы с другими теоретическими подходами в нее вводились новые положения [Eden, 2003; Narula, 2010]. Среди важных современных направлений развития теоретических положений концепции OLI — включение в рассмотрение элементов институциональной экономики, международной стратегии бизнеса, вклада активов и межорганизационных альянсов [Dunning, 2000, 2001]. Даннинг утверждает, что за счет поглощения и интеграции новых разработок OLI-парадигма может оставаться «...доминирующей парадигмой объяснения степени и особенностей международной деятельности фирм, добавляющей стоимость в условиях глобализации экономики...» [Dunning, 2000, p. 163]. Хотя следует отметить, что не все исследователи, даже соавторы Дж. Даннинга из его ближайшего окружения, разделяют такую точку зрения (см., например, [Narula, 2010]).

В итоге концепция стала более ориентированной на динамичность и стратегический аспект деятельности компании, в ней подчеркивается особая роль институциональных факторов, нематериальных активов компании и нематериальных ресурсов страны.

При стратегическом управлении ведением бизнеса за пределами освоенных рынков компания сталкивается с рядом новых стратегических проблем. Прежде всего это касается координации деятельности на всех рынках и учета локальных особенностей конкретных зарубежных рынков, формирования согласованных решений относительно доступа на новые географические или продуктовые рынки, управления развитием и использованием компетенций, технологий и брендов. Стратегические действия, направленные на извлечение ренты от использования специфики зарубежного рынка и комбинирования активов компании на международном уровне, опираются на внутреннее развитие компании, на формирование стратегических партнерств, альянсов, межорганизационных сетей, необходимых для достижения успеха на зарубежных рынках [Chakrabatri et al., 2011]. При этом компании сталкиваются со все более непредсказуемыми условиями ведения бизнеса: локальные потребительские предпочтения постоянно меняются, быстро осуществляются процессы формирования новых знаний, их трансфера, применения и обесценивания [Koza et al., 2011].

При расширении бизнеса за рубеж совокупность стратегических решений и действий должна учитывать такие новые аспекты, как расширение географических масштабов, необходимость международной интеграции операций, адаптации к местным условиям, трансфера активов и технологий, доступа к ресурсам новых рынков [Zaheer, Nachum, 2011], в том числе с помощью стратегических альянсов и (или) международных слияний и поглощений.

Это предопределяет изменения во всех взаимосвязанных элементах классической модели стратегического управления Джонсона и Шоля [Johnson, Scholes, 2000]: стратегический анализ, стратегический выбор и реализация стратегии.

В первую очередь изменяются компоненты стратегического анализа: цели, стратегические ориентиры и мотивы компании в части ведения международного бизнеса, анализа внешней и внутренней среды (рис. 6.2).

Стратегический анализ расширения бизнеса за рубеж. Ведение бизнеса за пределами освоенных компанией рынков обусловлено рядом факторов, которые определяют мотивы и цели компании. Среди мотивов развития интернализации выделяются [Dunning, Lundan, 2008]: поиск ресурсов (*resource seeking*), поиск новых рынков (*market seeking*), повышение эффективности деятельности (*efficiency seeking*), поиск стратегических активов (*strategic assets seeking*), а также поиск возможностей (*opportunity seeking*) [Luo, Tung, 2007].

Целесообразность выхода за рубеж может быть связана с поиском привлекательного рынка, природных ресурсов, повышением эффективности и конкурентоспособности, наличием избыточных ресурсов или нематериальных активов (технологий, лицензий, опыта управленческой и маркетинговой деятельности), которые могут стать основой конкурентного преимущества на зарубежном рынке. Компания может приобретать на зарубежных рынках необходимые ресурсы по более низким ценам, обеспечивая рост конкурентоспособности и увеличение прибыли. Стремление к использованию и усилению нематериальных активов подталкивает фирму к интернализации своих международных операций, например, посредством создания подконтрольных зарубежных подразделений.

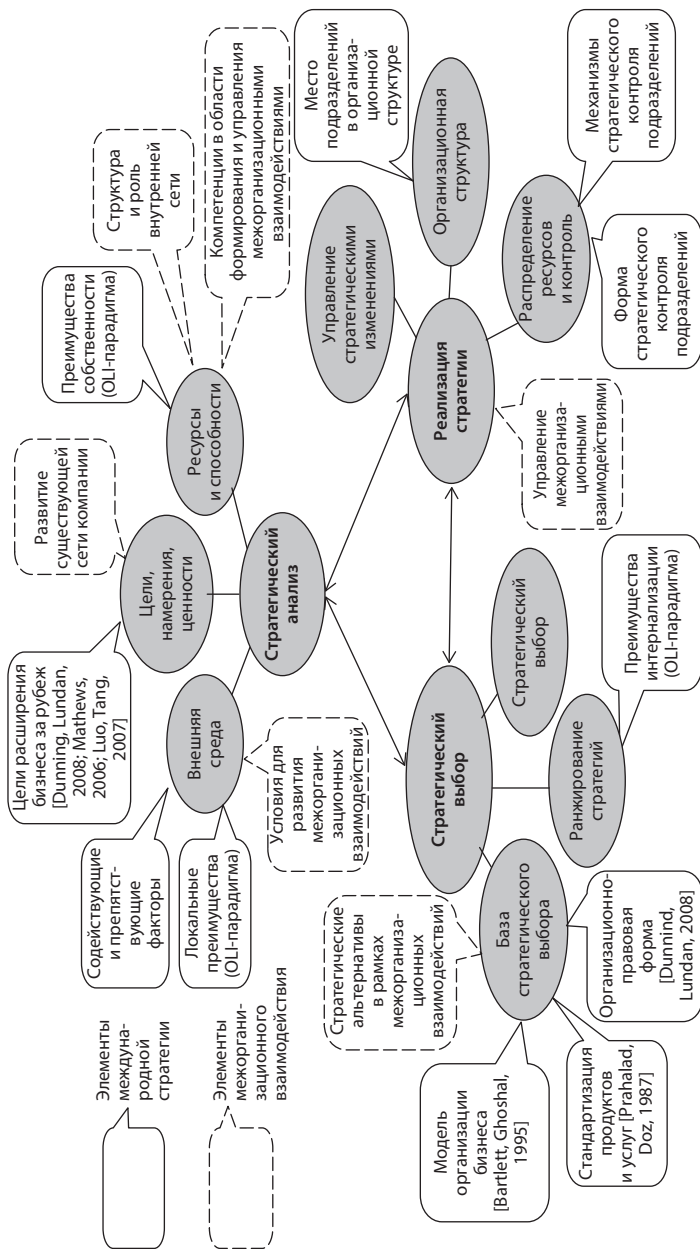


Рис. 6.2. Модель стратегического управления международным бизнесом с учетом межорганизационных взаимодействий

Поиск новых рынков может быть связан с нахождением лучших экономических и институциональных условий ведения бизнеса для использования своих ключевых компетенций, а может быть вызван необходимостью получения доступа к целевым группам потребителей и новым знаниям или активам партнеров в зарубежных странах [Dunning, Lundan, 2008; Erdilek, 2008]. В целях повышения эффективности деятельности компании стремятся использовать эффект масштаба в качестве основы конкурентного преимущества компании. При этом делается акцент на снижение затрат, эффективное использование ресурсов и активов, преодоление торговых барьеров. Следует отметить, что экономические и институциональные условия и возможности приобрести новые знания и стратегические активы становятся более важными факторами выбора, чем доступ к сырью или низкая стоимость рабочей силы. Наиболее значимым становится мотив поиска источников новых стратегических активов. Благодаря партнерским отношениям на новых зарубежных рынках компания приобретает новые активы, которые в комплексе с ранее созданными специфическими активами позволяют обеспечить устойчивость конкурентных преимуществ.

Поиск стратегических активов является движущей силой расширения международных операций, если фирма стремится получить доступ к корневым компетенциям или нематериальным активам других организаций на зарубежных рынках. Для успешной конкуренции с глобальными компаниями часто требуется расширение спектра стратегических активов исходя из специфики институциональных, экономических или политических условий зарубежного рынка.

С позиции ресурсного подхода цели выхода компании за рубеж могут быть обусловлены имеющимися стратегическими активами, ресурсами и способностями, которыми она обладает [Tallman, Yip, 2009]: усиление существующих или приобретение и создание ресурсов и способностей на новых рынках, их защита за счет снижения рисков и неопределенности в международном окружении.

Таким образом, цели интернационализации зависят от специфики бизнеса и освоенных рынков, стратегических активов компании и траектории расширения международного бизнеса. Так, компании из развитых стран обычно выходят на развива-

ющиеся рынки в поисках новых потребителей или с целью повышения эффективности деятельности, учитывая сравнительно низкие затраты на производство и маркетинг стандартизированных товаров на недостаточно развитых рынках [Makino et al., 2007; Narula, Dunning, 2000; Porter, 2000]. Несмотря на то что компании развивающихся стран преследуют все отмеченные нами цели [Deng, 2003], чаще реализуются цели укрепления своих стратегических активов или поиска новых потребителей [Luo, Tung, 2007; Mathews, 2006]. Такие компании стремятся получить доступ к ценным организационным ресурсам на зарубежных рынках, чтобы усилить свою конкурентоспособность [Child, Rodrigues, 2005; Hoskisson et al., 2000; Mathews, 2006; Narula, Dunning, 2000].

Если компания уже использует межорганизационные сетевые взаимодействия, то она в дополнение к традиционным мотивам международного расширения бизнеса (поиск ресурсов, новых рынков, стратегических активов и повышение эффективности деятельности) руководствуется стремлением к развитию существующей сети компании. Решение о выходе на зарубежный рынок может приниматься коллегиально участниками одной из стратегических сетей (например, решение о выходе на автомобильный рынок Китая японской компании Toyota совместно с сетью ее поставщиков).

Изменение компонентов стратегического анализа связано с расширением задач внешнего стратегического анализа и состава анализируемых факторов. Большинство внешних факторов, определяющих стратегию расширения бизнеса за рубеж, являются экономическими по природе и характеру воздействия, однако все большую значимость для стратегических решений приобретают инфраструктурные факторы (такие как качество дорог, мостов, железнодорожных путей, генерация и передача энергии, средства связи и коммуникаций, рыночная инфраструктура), политические и институциональные характеристики зарубежного рынка. Кроме того, фокус стратегического анализа смещается с ресурсов, которые существуют на рынке (например, природные) и могут быть приобретены, к ресурсам, которые могут быть созданы (например, ресурсы, основанные на знаниях) в существующих инфраструктурных и институциональных условиях. Это влияет на возможности компании использовать свои конку-

рентные преимущества в новой институциональной среде [Dunning, Lundan, 2008].

Качество институтов, в частности правовых и регулирующих, влияет на показатели инвестиционной привлекательности зарубежного рынка. Более того, институты, регулирующие распределение ресурсов между контрагентами и обеспечивающие исполнение контрактов (государственные органы и органы самоуправления), определяют возможности и особенности межорганизационных взаимодействий на рынке. Развитие институциональной среды влияет также на трансфер технологий и знаний, условия создания и ведения бизнеса [Нуреев, 2009; Narayanan, Fahey, 2005].

Таким образом, анализ внешнего контекста зарубежных рынков позволяет выделить содействующие и препятствующие факторы, в том числе мезоуровня (условий для развития сетевых взаимодействий, региональных и отраслевых кластеров).

Как было отмечено, в ресурсном подходе к стратегическому управлению основным источником конкурентных преимуществ компании считаются стратегические активы (совокупность ресурсов и способностей), которые обеспечивают квазиренду за счет обладания правами собственности на эти активы [Amit, Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Грант, 2008]. Поскольку ресурсы распределены между разными компаниями неоднородно, конкурентные преимущества у тех фирм, которые имеют портфель ценных, редких, трудноимитируемых и незаменимых ресурсов [Amit, Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Crook et al., 2008; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984]. Такие ресурсы, как технологические способности, репутация, бренд, управленческие навыки, международный опыт, выступают в качестве драйверов расширения бизнеса за пределы освоенных рынков [Caves, 1971; Dunning, 1998; Yeung, 1994], так как способствуют преодолению информационных разрывов [Petersen et al., 2008] и недоверия [Zaheer, 1995] на зарубежных рынках. Исследования показали, что в большинстве случаев ресурсы компаний разных стран могут отличаться друг от друга вследствие того, что свои уникальные компетенции фирмы формируют под воздействием специфических условий и требований в странах базирования [Miller, Shamsie, 1996; Wan, 2005]. Более того, неоднородность экономических и институциональных условий, обуславливающих транзакционные спо-

способности фирм [North, 1990], мотивирует местные компании инвестировать и развивать технологические ресурсы. Это в свою очередь влияет на активы, создаваемые в процессе взаимодействия компаний разных стран. Таким образом, при ведении бизнеса за рубежом изменяется структура ресурсов и способностей компании, ее стратегические активы увеличиваются за счет специфических активов, связанных с международной деятельностью. Базируясь на работах по ресурсному подходу к стратегиям [Barney, 1991, 2001; Dyer, Singh, 1998; Grant, 1991; Грант, 2008; Hoskisson et al., 2000; Wernerfelt, 1984; Тис, Пизано, Шуен, 2003; Тис, 2009], к стратегическим активам, отражающим внутрифирменные аспекты ведения международного бизнеса, относятся группы специфических активов [Тис, Пизано, Шуен, 2003]: технологические, комплементарные, финансовые, репутационные, структурные и институциональные, а также организационно-управленческие, в том числе маркетинговые и связанные с координацией и управлением сетевыми взаимодействиями. Маркетинговые активы отражают знания компании относительно требований рынка, изменений в предпочтениях потребителей [Markides, Williamson, 1996]. Иными словами, с позиции оценки ресурсов и способностей внутренний стратегический анализ расширяется — анализируются также специфические активы, задействованные в международной деятельности: управленческие навыки по организации бизнеса на зарубежных рынках, международный бренд и репутационные активы, сетевые активы (способности распознавать и активизировать локальные преимущества на зарубежных рынках).

Стратегический выбор и реализация стратегий при расширении бизнеса за рубеж. Стратегический выбор связан определением возможной конфигурации международной активности компании. Компания может сконцентрировать значительные производственные мощности в отдельных странах или регионах либо вести международные операции на многих зарубежных рынках. Решения касаются также типа стратегии входа и освоения рынка, использования единой глобальной или комплекса мультинациональных стратегий.

Для обеспечения реализации стратегии наряду с решением относительно локализации бизнеса, механизмов интеграции, форм и методов стратегического контроля принимаются реше-

ния по формированию межорганизационных взаимодействий: выбираются приоритетные стратегические партнеры и формы сотрудничества с ними. К новым относятся уже отмеченные ранее аспекты стратегических решений и действий: расширение географического масштаба и адаптация к местным условиям, связанные с расширением бизнеса за рубеж, необходимая при расширении состава рынков международная интеграция операций, обеспечение на новых рынках трансфера активов и технологий, доступа к ресурсам и активам.

С использованием результатов стратегического анализа формируется база стратегического выбора, которая определяет содержание международной стратегии и затрагивает разные аспекты деятельности на зарубежном рынке: географическое распределение деятельности [Porter, 1990; Rugman, D'Cruz, 1997]; модель организации бизнеса [Bartlett, Ghoshal, 1995]; стандартизация продуктов или услуг [Kogut, 1985; Prahalad, Doz, 1987; Samiee, Roth, 1992; Bartlett, Ghoshal, 1991]; организационно-правовая форма [Ламбен, 2007; Henisz, Delios, 2004; Meyer, Estrin, 2001]; стратегический контроль подразделений [Фут и др., 2003] и соответствующие интеграционные механизмы [Björkman, Piekkari, 2009; Dunning, Lundan, 2008; Prahalad, Doz, 1987; Yip, 1993].

На зарубежном рынке могут быть использованы различные организационные формы, некоторые из них появились именно в связи с потребностями развития международного бизнеса: децентрализованная федерация, скоординированная федерация, централизованный хаб, интегрированная сеть [Bartlett, Ghoshal, 1995], глобальная диверсифицированная компания (global multi-business company) [Tallman, Koza, 2010].

Стратегический выбор решений по разработке, производству и сбыту продуктов и услуг зависит от степени учета локальных специфических характеристик зарубежного рынка и использования возможностей глобальной интеграции [Prahalad, Doz, 1987; Bartlett, Ghoshal, 1991].

Стратегическое противоречие между необходимостью предоставить зарубежным подразделениям большую свободу для увеличения гибкости при адаптации бизнеса к условиям разных зарубежных рынков и требованием обеспечения общего видения, соответствия направлениям развития головной компании

затрудняет координацию деятельности и стратегический контроль. Традиционно компании могут осуществлять стратегический контроль через корпоративные центры (КЦ), которые на разных рынках могут играть разные роли. Большинство публикаций, описывающих и анализирующих роль КЦ в деятельности компании, тем не менее не затрагивают аспекты международного контроля представительств. Так, Фут и соавторы [Фут и др., 2003] выделяют базовые роли КЦ в международной деятельности компаний. На одном полюсе находится финансовый холдинг, который состоит из самостоятельных бизнес-единиц, имеющих крайне слабые связи с материнской компанией. Функции КЦ в данной модели заключаются прежде всего в финансовом контроле путем бюджетирования, тщательного надзора за формированием прибыли и денежных потоков. При этом головной офис не пытается координировать деятельность бизнес-единиц или искать источники синергических эффектов. На другом полюсе — оператор, который обычно развивает только одно направление бизнеса, но имеет несколько подразделений (центров прибыли), которые либо работают в разных регионах, либо производят разные товары. Между этими полюсами располагаются стратегический архитектор (СА) и стратегический контролер (СК). КЦ, работающий по модели стратегического архитектора, выполняет две основные функции: во-первых, вырабатывает общую концепцию, в рамках которой бизнес-единицы обладают свободой для развития собственных инициатив, и, во-вторых, осуществляет мониторинг их бизнеса, периодически инициируя дискуссии по вопросам общей стратегии подразделений. Головной офис, выбравший для себя роль стратегического контролера, делает акцент на тщательном анализе стратегий бизнес-единиц и предпринимает больше усилий в стремлении добиться эффектов синергии и предоставить различным подразделениям компании общие услуги.

Выбор формы стратегического контроля зависит от взаимовлияния внутренних и внешних факторов. Принимая решение о форме стратегического контроля, компания прежде всего учитывает вид международной стратегии и развитие зарубежных представительств. Влияют и другие важные факторы, такие как структура рынка, распределение власти между игроками и общая динамика отрасли. Более того, необходимо учитывать и кросс-

культурные различия, влияющие на реализацию стратегического контроля.

На практике сложно определить, к какому типу относится система контроля в компании, так как в основном используются смешанные формы. Кроме того, форма стратегического контроля может отличаться в разных зарубежных представительствах. Стратегический контроль требует использования внутри организации специальных процессов. Рутинные процессы требуют, чтобы действия подразделений компании согласовывались с ее общей стратегией и долгосрочными планами. Для этих целей используется четыре механизма стратегического контроля деятельности зарубежных подразделений: централизация, формализация, контроль результатов и социализация [Vjörkman, Piekkari, 2009].

Ведение бизнеса на зарубежном рынке расширяет состав элементов модели стратегического управления, в частности стратегического анализа и стратегического выбора решений по разным аспектам деятельности организации. Формирование и реализация стратегии подвержены влиянию взаимосвязанных трендов: глобализации, технологического развития и роста разнообразия форм межорганизационных взаимодействий [Parhle, 2011]. Глобализация размывает границы географических рынков, технологический процесс обуславливает возрастающую взаимозависимость отраслей, стратегические альянсы, международные совместные предприятия и глобальные сети размывают организационные границы. Национальные, отраслевые и организационные границы становятся менее очевидными, что создает вызовы или возможности для расширения бизнеса за пределы освоенных рынков.

6.3. Формирование международной стратегии с учетом межорганизационных взаимодействий

Концепция стратегического управления международным бизнесом основана на интеграции рыночного, ресурсного и оттошенческого подходов с эклектической парадигмой Дж. Даннинга. В основе концепции лежат предположения, согласно которым конкурентные преимущества компании, бизнес-актив-

ность которой простирается за пределы национального рынка, зависят:

- от условий ведения бизнеса на освоенных и зарубежных рынках;
- межорганизационных и сетевых взаимодействий, определяющих формирование и распределение отношенческой ренты на внутреннем и зарубежных рынках;
- стратегических активов и динамических способностей компании, которые развиваются и используются с учетом внутренней и внешней сети партнеров.

Исходя из этой концепции стратегии управления международным бизнесом формируются и реализуются в зависимости от условий ведения бизнеса на освоенных и зарубежных рынках и развития партнерских отношений на этих рынках.

При обосновании решений о расширении бизнеса за рубеж исследуются текущие условия ведения бизнеса и ключевые факторы успеха на освоенных и новых зарубежных рынках: возможные барьеры входа, преимущества и ограничения для бизнеса компании на новых рынках, возможности с выгодой использовать стратегические активы и сложившиеся сетевые отношения компании на этих рынках, возможности восполнения дефицита необходимых ресурсов и компетенций. Проведение стратегического анализа и выбора базируется на получаемой из формальных и неформальных источников информации о специфических характеристиках внешней и внутренней среды, необходимой для обоснования стратегических решений по международной стратегии, формированию и координации сетевых межорганизационных взаимодействий на новых зарубежных рынках, по формам организации бизнеса и стратегического управления зарубежными представительствами на новых рынках (рис. 6.3).

Определение целей расширения бизнеса за рубеж включает определение основных мотивов международного расширения, их соответствия стратегическим намерениям компании относительно развития стратегических активов по следующим основным направлениям. (Более подробно цели и мотивы расширения бизнеса за рубеж были рассмотрены в п. 6.2.)

В зависимости от мотивов расширения деятельности при анализе особое внимание уделяется тем характеристикам внеш-



Рис. 6.3. Взаимосвязь решений относительно межорганизационных взаимодействий на новых зарубежных рынках

ней среды, которые влияют на выбор приоритетов и формирование межорганизационных взаимодействий [Koza et al., 2011]. Так, в случае поиска новых рынков сбыта доминирующими факторами анализа являются размер и потенциал роста рынка, конкурентоспособность местных компаний, доступность высококвалифицированных кадров, развитие инфраструктуры. Если цель состоит в привлечении новых ресурсов и знаний или в усилении имеющихся у компании компетенций, то основными анализируемыми факторами становятся открытость экономики, государственная политика в отношении иностранных компаний, развитие кластерных и сетевых технологий, от которых зависят правила конкуренции и развитие партнерских отношений. Необходимым условием создания стратегических активов на новом зарубежном рынке является высокий уровень институционального развития, в первую очередь в области защиты прав соб-

ственности, в том числе интеллектуальной, и исполнения контрактов. И именно на эту сферу необходимо нацелить анализ. Ориентация на развитие существующих бизнес-сетей компании требует в первую очередь рассмотреть условия и возможности для формирования межорганизационных взаимодействий на новом зарубежном рынке, наличие и характер сетевых отношений в кластерах и бизнес-сетях на этом рынке.

Внешний стратегический анализ зарубежного рынка ориентирован на выделение наиболее значимых качественных и структурных макро- и мезофакторов, которые определяют условия ведения бизнеса за рубежом. Макрофакторы отражают зависимость от международных финансовых потоков, политической и экономической стабильности стран и их международного окружения [Enright, 2000]. Мезофакторы, от которых зависят источники сетевых экстерналий в кластерах или межорганизационных сетях на зарубежном рынке, отражают наличие кластеров и бизнес-сетей, а также институциональные условия их формирования и функционирования [Porter, 2000; Сетевой бизнес..., 2011; Шерешева, 2010]. Анализ условий ведения бизнеса на зарубежном рынке может проводиться с использованием инструментов стратегического анализа, учитывающих динамику развития ситуации, на основе вторичной информации, включая индексы и рейтинги международных организаций, рейтинговых и аналитических агентств, материалы экспертного сообщества.

Внутрифирменный стратегический анализ проводится с акцентом на стратегические активы, ресурсы и способности компании, структуру внутренней сети и стратегий, которые реализуются компанией и осуществлялись в прошлом. Кроме того, более детально анализируются стратегические бизнес-решения и межорганизационные взаимодействия на внутреннем и зарубежных рынках, где присутствует или планирует работать компания.

Критически рассматривается накопленный компанией опыт формирования межорганизационных взаимодействий и управления ими. Оцениваются стратегические активы (технологические, комплементарные, финансовые, репутационные, структурные, институциональные, организационные, сетевые) как в целом по компании, так и по отдельным подразделениям. Анализ внутренней сети проводится в разрезе подразделений и их взаимосвязей по четырем направлениям: позиция в сети

(относительная важность подразделения); позиция в структуре компании (удаленность подразделения, система контроля); стратегическая ориентация (объем стратегических инвестиций, доступ к корпоративным ресурсам); управленческая ориентация (полномочия представительства, правила инвестирования, формальные системы контроля).

Анализ международной стратегии может быть ограничен в основном сферой международной деятельности и проводится по следующим направлениям: глобальная интеграция, общие корпоративные действия, взаимозависимость подразделений, форма стратегического контроля. Глобальная интеграция отражает, стремится ли компания к унификации товара/услуги или адаптации товарных предложений к особенностям локального рынка. Степень глобальной интеграции характеризуется оценками следующих параметров: локализация продукции/услуги, локализация НИОКР, адаптация маркетинга. Общие корпоративные действия отражают стандартизацию конкурентных действий на базовом рынке (рынках) компании, которая оценивается по следующим показателям: фокус на эффекте масштаба (присутствие только на ограниченном количестве географических рынков), глобальные конкурентные действия, использование страновых (локальных) особенностей. Чем ниже уровень использования особенностей локальных рынков, тем выше оценка степени глобальности корпоративных действий. Взаимозависимость подразделений определяется с учетом уровня внутренних закупок, совместной координации деятельности, трансфера знаний, информации и технологий. Она отражает, насколько бизнес отдельного подразделения зависит от других видов бизнеса и общих функциональных подразделений компании.

Форма стратегического контроля отражает роль корпоративного центра в принятии, осуществлении и контроле стратегических решений. При анализе формы стратегического контроля рассматриваются параметры, характеризующие степень централизации при принятии решений, контроль результатов деятельности, координацию деятельности и взаимодействие подразделений со стороны головной компании, уровень совместно используемых услуг, степень вмешательства центра в деятельность подразделений, возможность получения синергических эффектов.

Анализ механизмов стратегического контроля направлен на выявление способов осуществления стратегического контроля головной компанией: посредством централизации или формализации функций, контроля итоговых результатов деятельности или благодаря социализации. Комбинация используемых при контроле способов определяет форму организации международного бизнеса: децентрализованная федерация, скоординированная федерация, централизованный хаб, интегрированная сеть, глобально диверсифицированная компания.

Анализ стратегических активов, т.е. ресурсов и способностей компании, которые определяют фирменные специфические преимущества (О-факторы) компании на освоенных рынках и могут быть комбинаторно использованы на новых зарубежных рынках, проводится с использованием критериев VRIO-анализа (ценность, редкость, имитируемость, используемость). Рассматриваются и оцениваются стратегические активы, которые могут быть задействованы в межорганизационных взаимодействиях, в частности:

- технологические, которые включают технологии и оборудование, процессы и лицензии, патенты;
- комплементарные, связанные с производством и поставкой новых продуктов на рынок;
- финансовые, необходимые компании для быстрого приведения портфеля ресурсов и способностей в соответствие с рыночными условиями, включая собственные и заемные средства, кредитную историю;
- репутационные — бренды и торговые знаки, лояльность покупателей к продукции компании, репутация надежного партнера и заемщика, сформированная за счет социальных программ, систем учета пожеланий и претензий потребителей;
- структурные, включая гибкую организационную структуру, систему принятия решений и др.;
- институциональные — ресурсы и способности, полученные за счет особенностей места локализации компании (низкая налоговая нагрузка, преференции и льготы, возможности использовать результаты финансируемых государством научных исследований и разработок);

- организационные — существующие формальные и неформальные процедуры, нормы, политики, а также механизмы их исполнения;
- сетевые — ресурсы способности и компетенции, созданные за счет участия в сетях или межорганизационного обмена.

Включение сетевых активов в состав анализируемых обусловлено тем, что компания может в рамках межорганизационных взаимодействий привлекать и совместно использовать ресурсы, способности и компетенции партнеров. Эффективное использование и развитие стратегических активов, их трансформация в устойчивые конкурентные преимущества на новых зарубежных рынках требуют эффективного использования внутрифирменных организационных институтов, механизмов контроля и управления, процедур, политик и норм, ориентированных на сотрудничество. Внешние взаимодействия на зарубежных рынках осуществляются через подразделения компании, осуществляющие международную деятельность, включая ее представительства за рубежом.

Анализ структуры внутренней сети проводится в целях выявления значимости и роли подразделений в развитии знаний и способностей внутри организации и за ее пределами по четырем рассмотренным ранее направлениям (комплексным параметрам): позиция в сети (относительная важность подразделения, знания, социальный капитал); позиция в структуре компании (удаленность подразделения, диапазон контроля, легитимность иерархии); стратегическая ориентация (объем стратегических инвестиций, возможности влияния, доступ к корпоративным ресурсам); управленческая ориентация (полномочия представительства, правила инвестирования, формальные системы контроля). В результате внутреннего анализа может быть выявлен весь комплекс специфических О-преимуществ компании, как внутрифирменных, так и создаваемых посредством межорганизационных взаимодействий.

Сравнительный анализ базового и зарубежного рынков проводится с целью определения барьеров и возможностей для расширения бизнеса за рубеж. Необходимо сравнить качественные макро-, мезо- и микрофакторы освоенных и зарубежных рынков, а также ключевые факторы успеха этого бизнеса на зарубежных

рынках. Ключевые факторы успеха определяются с учетом специфики вида деятельности, особенностей региона ведения бизнеса и развития кластеров. GAP-анализ факторов (политических, экономических, институциональных, социокультурных, географических) может проводиться с использованием модели CAGE¹ и сценарного анализа возможных траекторий изменения рыночной ситуации. Сравнительный анализ осуществляется в три этапа:

1) определение отличительных факторов, характеризующих внешние условия ведения бизнеса (макро-, мезо- и микроуровня) на освоенных и зарубежных рынках;

2) выявление наиболее важных различий (GAP-разрывов) методом ранжирования;

3) определение возможностей и барьеров с оценкой динамики их изменения для разных стратегических горизонтов.

Выбор зарубежных рынков для развития бизнеса. Стратегический выбор компании по направлениям развития международного бизнеса зависит от того, насколько существенно различаются условия для ведения бизнеса на освоенных и зарубежных рынках. Решения относительно выбора зарубежных рынков и стратегических действий по созданию ценностей на конкретных рынках относятся к ключевым при формировании международной стратегии [Rumelt et al., 1994]. При выборе рынка рекомендуется исследовать возможности использования преимуществ локализации и стратегических активов, а также реализуемых компанией международных стратегий. Следует отметить, что возможности использовать локальные преимущества конкретного зарубежного рынка ограничены в силу того, что ресурсы на этом рынке несут универсальный характер, доступны всем конкурентам и имеют в основном характер общественного блага. Уникальными они становятся только в результате индивидуальных способностей компании распознать возможности конкретного рынка и осуществить действия по приобретению местных ресурсов и их интеграции с собственными специфическими активами [Zaheer, Nachum, 2011].

¹ CAGE — модель, отражающая культурные, административные, географические и экономические различия между странами, в которых компании реализуют международную деятельность [Ghemawat, 2001].

Способности понимать местные возможности различаются для мультинациональной и глобальной стратегий. Мультинациональная требует более глубокого понимания местных особенностей, чтобы эффективно вести бизнес на каждом зарубежном рынке. Она нацелена на максимально полное использование локальных особенностей новых зарубежных рынков, для ее реализации требуется глубокое понимание локальных преимуществ этих рынков. Глобальной стратегии, наоборот, нужны более широкие знания возможностей, которые позволят использовать свои способности и ресурсы одновременно на нескольких рынках. В отличие от мультинациональной глобальная стратегия характеризуется нацеленностью на усиление международной позиции компании, при ее осуществлении важно то, что чем более однородными являются локальные преимущества на освоенных и новых зарубежных рынках, тем меньше потребуется затрат для стандартизации всех звеньев цепочки или сети создания ценности. Ценность локальных ресурсов для компании, следующей глобальной стратегии, определяется тем, может ли компания комбинировать их со своими стратегическими активами и эффективно использовать преимущества на всех рынках. Роль зарубежных подразделений и дочерних фирм, их межорганизационные и социальные отношения в местах ведения бизнеса, уровень их интеграции с другими подразделениями компании также зависят от вида реализуемой международной стратегии [Bartlett, Ghoshal, 1991].

Следует иметь в виду, что приведение локальных преимуществ в соответствие с внутрифирменными стандартами и процессами связано со значительными затратами. Распыление ресурсов или выход на зарубежные рынки без необходимых стратегических активов не только не позволят занять сильную конкурентную позицию на этих рынках, но могут даже ухудшить положение компании на освоенных рынках. Поэтому в процессе анализа и обоснования целесообразности расширения бизнеса за рубеж рекомендуется учитывать позитивные и негативные последствия такого расширения, возможную положительную и отрицательную синергию, возникающую вследствие расширения бизнеса за пределы освоенных рынков.

Выбор приоритетных для бизнеса зарубежных рынков определяется исходя из результатов анализа динамики измене-

ния положения компании за счет лучшего использования стратегических активов в совокупности на освоенных и новых зарубежных рынках, возможностей использования стратегических активов компании (и ее внутренней сети) при развитии взаимодействий с партнерами на новых зарубежных рынках. Для анализа изменения положения компании при расширении бизнеса за рубеж может быть использована модифицированная матрица динамического SWOT-анализа [Jacobs, Shepherd, Johnson, 1998; Бек, 2008] на основе экспертных оценок степени E_{ij} соответствия стратегических активов компании факторам развития и локальным особенностям освоенных и новых зарубежных рынков (рис. 6.4). Диапазон шкалы оценок E_{ij} : от -3 до $+3$. Положительные оценки означают, что стратегические активы с учетом локальных особенностей и факторов развития рынка будут способствовать успеху. Отрицательные оценки означают, что стратегические активы не могут быть эффективно использованы с учетом специфических особенностей рынка или могут мешать достижению целей компании на новых зарубежных рынках. При обосновании выбора приоритетных для расширения бизнеса рынков учитывается динамика изменения положения компании за счет лучшего использования стратегических активов в совокупности на освоенных и новых зарубежных рынках.

	Освоенные рынки				Новые зарубежные рынки				
	Факторы развития и локальные особенности								
Стратегический актив 1	E_{11}	E_{12}			E_{1N}	$\sum_{i=1}^N E_{1i}$
Стратегический актив 2	...								$\sum_{i=1}^N E_{2i}$
Стратегический актив 3									$\sum_{i=1}^N E_{3i}$
Стратегический актив M	E_{M1}							E_{MN}	$\sum_{i=1}^N E_{Mi}$
									I

Рис. 6.4. Матрица анализа положения компании при расширении международного бизнеса

SWOT-анализ проводится для выбранных временных горизонтов по каждому из исследуемых зарубежных рынков. Его результаты позволяют выявить внешние факторы (благоприятные возможности и угрозы с рисками ухудшить ее позицию), а также стратегические активы, дающие возможность получить положительный синергический эффект от расширения бизнеса, и активы, которые не могут эффективно использоваться на новых зарубежных рынках без учета возможного развития сетевых отношений. Обобщенные результаты SWOT-анализа (значение обобщающего индикатора I , численно равного сумме оценок E_{ij}) показывают, как изменится положение компании в перспективе, если она будет действовать на новых зарубежных рынках без развития сетевых отношений с партнерами.

Определение и выбор потенциальных партнеров. На компанию оказывают влияние другие компании, с которыми она взаимодействует в рамках сетей создания ценности, а также стейкхолдеры, определяющие условия ведения бизнеса [Hakansson, Johanson, 1992] на разных уровнях контекста стратегического процесса, выделенных на рис. 6.1.

На международном уровне в качестве стейкхолдеров выступают международные институты и организации: Всемирный банк, Международный валютный фонд, Евросоюз. Их действия по созданию, укреплению или, наоборот, сокращению интеграционных процессов напрямую влияют на возможности компании расширить бизнес за рубеж.

На национальном уровне роль стейкхолдеров играют группы акторов — социокультурных (религиозные организации, общественные группы, масс-медиа), экономических (центральный банк, профсоюзы, налоговые органы), политических (правительство, лоббисты, регулирующие органы), технологических (университеты, научные центры, патентные бюро).

На отраслевом уровне к важнейшим стейкхолдерам относят партнеров из ближайшего окружения компании, при взаимодействии с которыми может повышаться рыночная ценность продукта или услуги. Это поставщики, покупатели, конкуренты, производители компонентов, третьи стороны. На суборганизационном (мезо) уровне в качестве стейкхолдеров рассматриваются межорганизационные сети, кластеры, а также экосистемы. Роли этих стейкхолдеров могут изменяться в зависимости от на-

циональных условий и периода жизненного цикла кластера или экосистемы.

Наконец на организационном уровне рассматриваются стейкхолдеры — участники внутренней сети компании, которые могут влиять на ее общую стратегию благодаря позиции в сети.

Анализ потенциальных партнеров на каждом уровне (международном, страновом, отраслевом, мезо- и организационном) проводится с использованием модели AAR (activity — actors — resources) [Anderson et al., 1995] по трем составляющим: участники (actors), их действия (activity) и ресурсы обмена (resources).

Потенциальные партнеры определяются в зависимости от активов и компетенций, которыми они обладают и которые представляют ценность для развития международного бизнеса компании. Выделяют три группы потенциальных партнеров, имеющих следующие связи:

- А-связи — компании, которые обладают уникальными знаниями о рынке или иными активами, которые невозможно или сложно приобрести на новом рынке (лицензии, патенты, доступ к административным ресурсам или ресурсам действующей на рынке сети);
- S-связи — организации, которые поддерживают стабильность бизнеса, предоставляя финансовые и административные ресурсы (банки, контролирующие и регулирующие организации);
- V-связи — компании, участники сетей и цепочек создания ценностей (поставщики, покупатели, субподрядчики).

Интересы, приоритеты, намерения и возможности потенциальных партнеров определяются на основе анализа долгосрочных целей и стратегий их развития. Предполагается, что выгоды от межорганизационных взаимодействий каждого потенциального партнера с компанией могут быть получены только при условии реализации всеми взаимодействующими сторонами собственных стратегических интересов.

Формирование стратегических альтернатив по каждому типу взаимодействия. Стратегический выбор по формированию и развитию межорганизационных взаимодействий с партнерами из числа выделенных групп базируется на результатах стратегического анализа и включает три основных варианта решений:

действовать самостоятельно, используя только собственные активы; войти в уже существующие сети и использовать активы партнеров; создать собственную сеть партнеров, чтобы использовать комбинацию стратегических активов компании и сетевых экстерналий. Возможны комбинации различных решений по видам взаимодействий (например, кооперация и конкуренция) применительно к разным видам бизнеса.

Область возможных стратегических решений, касающихся межорганизационных взаимодействий, может быть в общем виде представлена как функция следующих переменных:

$$I_s = f(M, Of, A, Op, L, Cf, In).$$

Здесь I_s — решения в рамках сетевой стратегии, M — мотивы и цели расширения бизнеса за рубеж, Of — специфические преимущества компании, A — группы партнеров на новом зарубежном рынке, Op — специфические преимущества потенциальных партнеров, L — преимущества локализации зарубежного рынка, Cf — качественные характеристики внешних условий, In — структура внутренней сети компании.

Стратегические решения по межорганизационным взаимодействиям составляют портфель стратегических партнерств, эффективное использование которого возможно только с учетом взаимного влияния партнеров друг на друга, потенциальных положительных или отрицательных синергических эффектов. Положительные эффекты связаны с возможностью получения доступа к ресурсам компаний-партнеров (преимуществам собственности), экономии затрат посредством совместных разработок, снижения рисков, развития бизнеса на новых зарубежных рынках. Отрицательная синергия может быть вызвана ограничениями, которые препятствуют установлению партнерских отношений с акторами, состоящими в конкурирующей сети или разрабатывающими конкурирующие стандарты.

Необходимость формирования на конкретном зарубежном рынке стратегических альянсов или бизнес-сетей с участием местных компаний может быть вызвана, в частности, различиями в условиях ведения бизнеса на разных рынках. Синергический эффект может быть получен от развития взаимоотношений с партнерами, стратегические активы которых максимально соответствуют локальным особенностям данного рынка. Институ-

циональные условия должны обеспечивать надежность межорганизационных взаимодействий и исполнения контрактов, чтобы компания могла передавать часть своих стратегических активов партнерам по сети без риска их утраты.

Подразделения компании — участники ее внутренней сети (*In*) в определенных случаях могут выступать в качестве информационных брокеров, заполняя пустоты в процессе трансфера активов или информации между головной компанией, ее представительствами и партнерами за рубежом. От способности этих подразделений координировать деятельность других участников внутренних и внешних сетевых взаимодействий компании зависит возможность получения сетевой (отношенческой) ренты компанией в целом. Множество допустимых комбинаций выделенных параметров определяет варианты выбора стратегических решений по формированию взаимодействий на новых зарубежных рынках.

Формирование международной стратегии с учетом сетевых взаимодействий. Международная стратегия формируется путем объединения результатов стратегического анализа и выбора, которые затрагивают следующие аспекты деятельности на зарубежном рынке:

- *модель организации бизнеса* (децентрализованная федерация, скоординированная федерация, централизованный хаб, интегрированная сеть, глобальная диверсифицированная компания), определяющая централизацию функций и управленческие компетенции, распределение зон ответственности и роли внутренней сети в осуществлении межорганизационных взаимодействий;
- *форма стратегического контроля* подразделений за рубежом с учетом роли корпоративного центра компании в целом (централизация основных функций в головной компании, передача основных полномочий зарубежным представительствам — финансовый холдинг, стратегический архитектор, стратегический контролер и оператор);
- *организационно-правовая форма* ведения бизнеса на зарубежном рынке (поглощение иностранной компании, создание дочернего предприятия с нуля или «браунфилд» — приобретение зарубежной компании с последующим изменением внутренних стандартов и процессов в соот-

ветствии с системами, нормами и правилами материнской компании);

- *портфель стратегических межорганизационных взаимодействий*, решений и действий, который дополняет текущую стратегию сетевого уровня с учетом существующих или имевших место в прошлом связей, — структура участников, предмет и форма взаимодействий (неконтрактная, контрактная, на основе прав собственности).

Многообразие решений и их связи, которые относятся к сетевым взаимодействиям, иллюстрируются схемой, представленной на рис. 6.5.



Рис. 6.5. Взаимосвязь решений по сетевым взаимодействиям на новых зарубежных рынках

При выборе участников взаимодействия учитывается взаимозависимость связей, уже существующих внутри организации или имевших место в прошлом [Parise, Casher, 2003]. Положи-

тельные синергические эффекты зависят от совокупности факторов: принадлежность партнеров одной сети, которая производит комплементарные товары или услуги, придерживающихся одинаковых стандартов и стремящихся к совместному развитию. Неблагоприятное сочетание этих факторов может снизить общий эффект от реализации стратегии сетевого уровня и даже вызвать отрицательную синергию.

Как уже отмечалось, множество принятых решений по межорганизационным взаимодействиям на зарубежных рынках определяет стратегию сетевого уровня, конфигурацию портфеля стратегических партнерств. Если компания решает действовать на каком-либо зарубежном рынке самостоятельно, должны быть определены роли подразделений — участников внутренней сети, степень их автономности (в зависимости от формы организации бизнеса), объемы передаваемых им необходимых стратегических активов.

При решении войти в существующие на новом зарубежном рынке сети компания принимает на себя обязательства по выполнению норм, правил и использованию институциональных механизмов, регулирующих взаимодействия в этих сетях, включая нормы, определяющие социальные санкции в случае нарушения условий взаимодействия. Кроме того, компания, исходя из роли в сети, которую она на себя берет, может принять на себя обязательства по передаче другим участникам сетей ресурсов и прочих активов в обмен на получение части сетевой ренты. В случае вхождения в разреженные сети компания может выполнять роль информационного брокера, заполняя структурные пустоты в сети [Kogut, 2000].

Получение компанией выгод от межорганизационных взаимодействий зависит от ее сетевых компетенций, т.е. от способностей координировать действия партнеров, трансфер ресурсов и знаний между участниками сетей. Решения по сетевым взаимодействиям касаются прежде всего функционально-структурных характеристик этих взаимодействий (количества участников, степени однородности, структурированности сети), а также формы взаимодействий (неконтрактная, контрактная или основанная на правах собственности) [Попова, 2010]. Уровень взаимодействия участников определяется спецификой активов (устойчивостью к имитации, важностью для компании), задей-

ствованными технологиями (процессами разработки и передачи технологий), структурой базы знаний (кодифицированные или некодифицированные), обеспечением выполнения соглашений, организационными и отраслевыми особенностями (опытом участия в сетевых взаимодействиях, наличием и разнообразием потенциальных партнеров).

Международная стратегия может быть описана стратегической картой, модифицированной с учетом сетевых взаимодействий, включающей оценки результатов стратегий. Принципы построения этой карты аналогичны принятым в системе сбалансированных показателей — BSC [Kaplan, Norton, 2003]. Темы и соответствующие показатели связаны между собой причинно-следственными связями и сгруппированы по составляющим (perspective), которые определяют перспективы развития компании. В отличие от традиционной BSC в дополнение к составляющим «результаты», «ценность», «процессы», «потенциал» в качестве отдельной составляющей, определяющей перспективы развития межорганизационных отношений, выделены «партнеры» (рис. 6.6).

Составляющая «результаты» включает показатели, отражающие монетарные и немонетарные эффекты от международного расширения бизнеса и формирования межорганизационных взаимодействий. Монетарные эффекты от взаимодействия выражаются в экономии, получаемой за счет взаимодействий в сети поставок, и дополнительного дохода, формирующегося за счет развития взаимодействий с покупателями [Попова, 2010], снижения транзакционных издержек за счет взаимодействия с группой постоянных партнеров. Монетарные эффекты являются следствием повышения ценности рыночного предложения для клиента, ценности для партнеров, снижения совместных рисков, оптимизации внутренних процессов. Чтобы получить выгоды от межорганизационных взаимодействий, компании необходимо развивать сетевые компетенции по управлению и координации партнеров и обеспечению соответствия их действий общекорпоративным стандартам. В зависимости от целей расширения бизнеса определяются предполагаемые выгоды компании: повышение эффективности процессов за счет эффекта масштаба, снижение издержек за счет доступа к более дешевым ресурсам, увеличение ценности рыночного предложения, доступ к стратегическим активам.

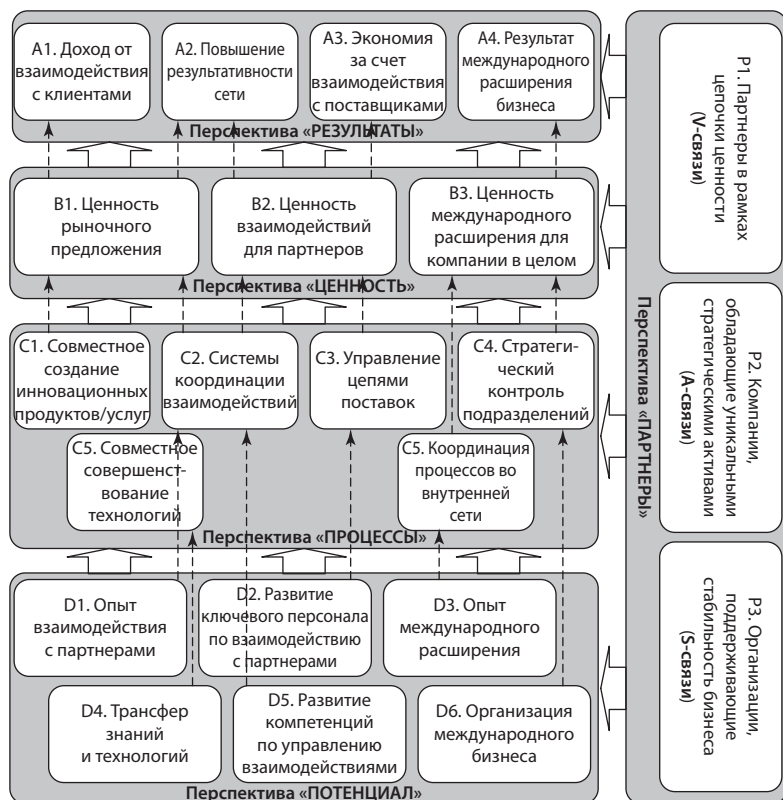


Рис. 6.6. Стратегическая карта международной стратегии

Показатели результативности сетевых взаимодействий при международном расширении бизнеса для каждой группы партнеров, которые отражаются в стратегической карте, представлены в табл. 6.1. В качестве основы использованы показатели результативности, предложенные в [Попов, Третьяк 2008; Попова, 2010].

Представленная стратегическая карта может быть модифицирована в зависимости от специфики бизнеса, мотивов расширения за рубеж, стратегических альтернатив по взаимодействиям. Стратегические карты, отражающие бизнес-стратегии зарубежных подразделений компании, интегрируются в корпоративные стратегические карты. Если компания стремится к максимальной глобальной интеграции, ориентируясь на стандартизацию

Таблица 6.1

Эффекты от взаимодействий с разными группами партнеров

Группа партнеров	Эффекты от взаимодействий
Партнеры в рамках системы цепочек ценностей (группа V-связей)	
V1. Клиенты	V1.1. Повышение ценности продукции/ услуги на новом рынке. V1.2. Улучшение кастомизация продукции
V2. Поставщики	V2.1. Сокращение сроков поставки. V2.2. Снижение совместных рисков при реализации проектов. V3.3. Преодоление спадов рынка
V3. Субподрядчики	V3.1. Улучшение качества продукции/ услуги V3.2. Уменьшение потерь от несоответствия запланированным срокам
Компании, обладающие уникальными стратегическими активами (партнеры А-связей)	
A1. Консалтинговые компании. Местные компании. Компании, оказывающие сопутствующие услуги	A1.1. Доступ к лицензиям и патентам на новом зарубежном рынке. A1.2. Снижение сроков адаптации технологий к требованиям нового зарубежного рынка. A1.3. Преодоление ресурсных разрывов
A2. Региональные кластеры и экосистемы	A2.1. Доступ к сетевым ресурсам. A2.2. Доступ к инфраструктуре кластера
Организации, поддерживающие стабильность бизнеса (группа S-связей)	
S1. Страховые компании	S1.1. Распределение рисков
S2. Финансовые организации	S2.1. Снижение стоимости капитала. S2.2. Повышение финансовой устойчивости на новом рынке
S3. Государственные и муниципальные органы	S3.1. Уменьшение политических рисков деятельности на новом зарубежном рынке. S3.2. Улучшение репутации за счет реализации социальных программ

решений для всех зарубежных рынков, стратегическая карта разрабатывается на уровне головной компании и включает в себя показатели, характеризующие сетевые взаимодействия и деятельность подразделений за рубежом.

В приложении 3 дан пример стратегических решений в области межорганизационных взаимодействий при расширении бизнеса за рубеж скандинавских компаний, осуществляющих деятельность в российском строительном комплексе.

Глава 7

СЕТЕВЫЕ ФОРМЫ СОЗДАНИЯ И РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

Сетевые формы создания и распространения инноваций, рассматриваемые в данной главе, играют все более важную роль в ускорении инновационного развития экономики компаний, регионов, стран и мира в целом. Возрастание технологической сложности новых товаров и услуг, сокращение жизненного цикла инноваций, углубление специализации компетенций компаний при увеличении потребности в более разнообразных знаниях в условиях все возрастающей взаимозависимости развития различных отраслей и сфер деятельности изменяют характер конкуренции и вынуждают компании расширять круг партнерских отношений, в том числе путем участия в межорганизационных сетях и кластерах.

7.1. Инновации, интеграция и сетевая конкуренция

Стремясь завоевать и поддерживать конкурентное преимущество, повысить шансы на выживание, инновационно-активные фирмы, особенно малые, находящиеся в начальной стадии их жизненного цикла, нередко достигают успеха, выводя на рынок продуктовые инновации, которые обеспечивают внешнее признание, легитимность и стабильность денежных потоков для финансовой независимости. Инновационная активность, способствующая увеличению скорости разработок, созданию новых технологий и рынков, особенно важна в ситуациях, когда динамика рыночных и технологических изменений требует постоянной реакции на изменения внешней среды [Katila, Shane, 2005; Li, Atuahene-Gima, 2001, 2002; Smith, Collins, Clark, 2005; Burgelman, Grov, 2007].

В современной экономике инновационные процессы, как правило, не могут быть реализованы силами одной фирмы, в них обычно широко вовлечены другие акторы [Andersen, Drejer,

2006]. Конкурентные преимущества успешных компаний мирового класса в значительной мере базируются на взаимовыгодном сотрудничестве с многочисленными партнерами: поставщиками и потребителями, производителями комплементарных товаров и услуг, дистрибьюторами и дилерами, государственными и общественными организациями, университетами и исследовательскими центрами.

По мере усложнения технологий и инновационных продуктов для их создания все больше требуются совместное использование и стыковка узкоспециализированных знаний из разных областей науки и техники, из разных сфер применения. Это повышает риски инвестиций в исследования и разработки, определяет тенденции перехода от конкуренции отдельных компаний к сетевой конкуренции.

Способность компании опережать конкурентов, опираясь только на свои стратегические ресурсы и компетенции, ограничена, поскольку извлечение выгоды из собственных преимуществ затрудняется ростом комплексности и технологической сложности новых продуктов, затрат на новые технологии при одновременном сокращении их жизненного цикла. Чтобы достичь глобального успеха, фирмы вынуждены следовать одновременно стратегиям конкуренции и кооперации [Бранденбургер, Нейлбафф, 2012]. Кооперация позволяет сконцентрировать ресурсы и усилия партнеров для создания и предоставления большей ценности клиентам, чтобы затем в условиях конкуренции распределить доходы от вновь созданной ценности [Дайер, Сингх, 2009; Luo, 2004; Pisano, Teece, 2007; Дайер, Сингх, Кейл, 2009]. В новых условиях все более важную роль в инновационном развитии и конкурентоспособности компаний, отраслей, регионов и национальной экономики начинают играть межорганизационные интеграционные процессы.

С позиции теории систем организация, ведущая инновационную деятельность, должна рассматриваться как часть (подсистема), с одной стороны, отраслевых и технологических инновационных систем, а с другой — региональной, национальной и мировой инновационных систем. Концепция систем применима также к анализу и управлению отношениями между компаниями и более крупными структурами, сетями в процессе их инновационной деятельности. Инновационные процессы компа-

ний протекают под совокупным влиянием социальных, институциональных и экономических систем более высокого уровня, законов, инструкций, правил, норм, устоявшихся традиций и политических процессов. Эти процессы зависят от государственной политики и региональной инфраструктуры, возможностей использования последних результатов развития науки и техники, привлечения финансовых ресурсов, наличия и качества рабочей силы.

Системный подход к инновациям позволяет сфокусировать внимание на вопросах взаимодействия и взаимовлияния систем разного уровня, в том числе при проведении исследований национальных и региональных инновационных систем (НИС и РИС), цепочек и систем создания ценности, кластеров, модульных разработок, инновационной среды, комплексных продуктов и систем [Dosi et al., 1998; Lundvall, 1992; Nelson, 1993; Edquist, 2005; Портер, 2000; Stabell, Fjeldstad, 1998; Carlsson et al., 2002; OECD, 1999, 2000, 2001a, 2001b, 2008, 2009]. В этих работах подчеркивается интерактивность инновационных процессов, сложность успешных инноваций, важность сетевых взаимодействий и внешних источников знаний. Доминирующей единицей анализа в исследованиях инноваций в последние годы становятся уже не отдельные фирмы и организации, а различные разновидности сетей и инновационных систем, потенциал их участников для развития взаимоотношений, взаимодействия и обучения.

Новое системное понимание природы инноваций обусловлено взаимодействием различных экономических и социальных процессов, сложность которых возрастает под воздействием развития информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и глобализации. В этих условиях усиливается взаимозависимость между используемыми в бизнесе знаниями и компетенциями, с одной стороны, и результатами инновационной деятельности отдельных фирм, отраслей, регионов и стран, с другой. Адаптируясь к сложной, высокодинамичной внешней среде, фирмы все чаще вынуждены вести свою инновационную деятельность, используя широкий диапазон системных конфигураций. Сотрудничество может иметь формальный и неформальный характер, базироваться на разных вариантах вовлечения в инновационную деятельность клиентов, поставщиков, исследовательских орга-

низаций, сервисных посредников, государственных и муниципальных органов управления и других организаций.

Концепция НИС разрабатывалась с начала 1980-х гг. с использованием существенно различающихся подходов большой группой ученых, во главе которой стояли Б. Лундвалл из университета г. Упсала (Швеция), К. Фримен из Центра изучения научной политики при Сассекском университете (Великобритания) и Р. Нельсон из Колумбийского университета (США). Впервые концепция была изложена в 1988 г. [Dosi, 1988]. Результаты развития концепции НИС стали основой изучения и учета взаимовлияния внешних условий и результатов инновационной деятельности компаний. Общая характеристика НИС как «совокупности институтов и механизмов, обеспечивающих производство и распространение инноваций в масштабах страны с учетом национальной специфики» [Осипов, Степашин, 2009, с. 92] нередко дополняется описанием структуры системы, в состав которой принято включать:

- организации и сети организаций, участвующих в инновационной деятельности;
- институты, определяющие условия ведения инновационной деятельности;
- внешнюю среду, в которой она осуществляется.

Растущее понимание важности участия малых и средних фирм в инновационном развитии — результат обобщения накопленного опыта. Уже в подготовленном в 1975 г. М. Камьеном и Н. Шварцем обзоре исследований взаимосвязи структуры рынка и инноваций подчеркивается, что «гипотезе о том, что НИОКР увеличиваются с монопольной властью, было найдено лишь незначительное подтверждение», а изучение «гипотезы о том, что крупные фирмы обладают наибольшим инновационным потенциалом, показало обратное. Крупнейшие фирмы оказались куда менее эффективными инноваторами, чем их соперники меньшего размера». Авторы отмечают: «Возникла новая, вдохновленная эмпирикой гипотеза, что при рыночной структуре, находящейся между монополией и совершенной конкуренцией, показатель изобретательской деятельности максимален» [Камьен, Шварц, 2003, с. 492—493]. В обзоре рассматривается взаимосвязь внутренних характеристик фирмы (размер, диверсификация, прибыльность), внешних условий ее деятельности (структура отрасли,

степень конкуренции, угроза появления новых и усиления существующих конкурентов) с интенсивностью и результативностью НИОКР. Отмечается важность учета влияния институциональных и регулирующих факторов (антимонопольное и налоговое законодательство, законы о патентах и авторских правах, государственное финансирование) на направление и темпы технического прогресса. На основе обобщения результатов многочисленных эмпирических исследований (взаимосвязи затрат и качества НИОКР, соотношения их скорости и стоимости, влияния общего уровня знаний в отрасли на НИОКР в фирме, роли институциональных воздействий) показано, что разнообразие результатов ставит под сомнение качество оценок ситуаций, полученных с использованием традиционных методов и показателей (например, индекса концентрации).

Исходя из системной природы инноваций можно сделать вывод, что межорганизационные интеграционные процессы стали движущей силой инновационного развития компаний, отраслей, регионов и национальной экономики в целом. Анализ интеграционных процессов, их влияния на инновационную активность и конкурентоспособность компаний свидетельствует о важной роли, которую могут играть инновационные сетевые формы организации и управления бизнесом. Однако типология новых форм межорганизационной интеграции, в частности инновационных сетей (*innovation network*), особенности структуры, условия, проблемы и механизмы их развития в экономическом и менеджериальном аспектах изучены пока недостаточно.

Значимый вклад в развитие современных представлений об интеграционных процессах в инновационной сфере в последнее десятилетие внесла *концепция открытых инноваций*, которая основана на обобщении результатов исследований инновационных практик крупных международных компаний. В основе этой модели лежат активный обмен знаниями и объединение компетенций между партнерами (включая конечных пользователей) с целью ускорения внутриорганизационного использования инноваций и расширения внешних рынков для внедрения инноваций: при генерации идей, знаний и технологий; при проектировании, улучшении, тестировании нового продукта; при безвозмездной передаче или купле-продаже объектов интеллектуальной собственности [Теес, 1998, 2000; Hippel von, 2005; Чесбро, 2007,

2008; Consoli, Patrucco, 2008; West, 2006]. Модель открытых инноваций отражает необходимость привлекать в компанию новые идеи для инноваций или новые модели бизнеса извне, выводить новые идеи и разработки во внешнюю среду, в том числе в целях поиска лучших способов их капитализации.

Открытость компании предполагает развитие сотрудничества с партнерами в целях создания новых, привлечения и применения внешних знаний, расширение использования новых способов применения вновь созданного знания, распространения вовне ноу-хау, идей, технологий. Новым источником конкурентного преимущества компании — участника сети становится способность интегрировать внешние и внутренние источники знаний и извлекать выгоду от использования партнерами или продажи внутриорганизационных идей и разработок на рынке ноу-хау [Чесбро, 2007; OECD, 2008; Enkel, Gassmann, Chesbrough, 2009; Enkel, 2010]. Можно выделить пять функций, свойственных модели открытых инноваций и важных для интеграционных межорганизационных процессов:

- 1) поиск идей, знаний и информации;
- 2) внешние приобретения — покупка результатов исследований и разработок, патентов, знаний, воплощенных в оборудование, компонентов и т.д.;
- 3) сотрудничество — интерактивный обмен и развитие знаний, способностей и компетенций;
- 4) защита — использование мер по защите интеллектуальной собственности;
- 5) коммерциализация — способы генерации отдачи от инвестиций в инновации и от созданной потребительской ценности.

По мере распространения практики открытых инноваций наблюдается рост рынков идей, ноу-хау, патентов, лицензий, на которых осуществляются сделки с новшествами, требующими дальнейшей разработки и коммерциализации, и с неиспользуемыми объектами интеллектуальной собственности [Brink, Holmén, 2009; Тис, 2004; Теесе, 2000; Чесбро, 2007, 2008]. Возникновение и развитие таких рынков приводят к изменению условий ведения инновационного бизнеса, которые влияют на формирование и функционирование инновационных сетей, на экономические результаты отдельных фирм и величину сетевых эффектов.

Высокотехнологические инновации, являющиеся локомотивом развития экономики знаний, характерной чертой которой выступает сетевой характер, во все большей степени создаются в результате совместных усилий различных организаций и фирм в рамках *инновационных сетей создания и предложения ценности* (объединяющих поставщиков, партнеров, клиентов, научно-исследовательские центры и университеты), обеспечивающих обмен имеющимися и создание новых знаний. Создаваемая ценность (value) зачастую измеряется экономически. Но с точки зрения инновационного развития для устойчивости конкурентного преимущества не менее важны скорость создания и вывода на рынок нового продукта и технологии, скорость диффузии знаний и инноваций, время решения проблемы клиента или его адаптации к новому (продукту, процессу, методу) и др. В числе неэкономических источников ценности большую роль могут играть взаимодействия с партнерами в процессе создания инновации, при ее адаптации для использования конечным потребителем. В сетевых структурах создания ценности инноваций партнеры являются источниками идей, новых технологий и способов использования инновационных продуктов компании в целях увеличения их потребительской ценности. Для развития таких структур ключевое значение имеет способность (разработчиков, интеграторов) определять состав участников и привлекать партнеров в новые инновационные сети в целях создания новой системы, технологии или продукта [Норманн, Рамирес, 2007; Eisenmann, 2008; Stabell, Fjeldstad, 1998; Hogendorn, Ka Yat Yuen, 2009].

7.2. Сетевой подход к созданию инноваций

В результате растущего понимания того, что способность фирмы к разработке и запуску новых продуктов определяется не только внутренним потенциалом фирмы, но и внешними по отношению к ней факторами, сетевой подход к созданию инноваций привлекает внимание многих ученых и практиков. Исследуются проблемы управления компаниями в сети, новые формы конкуренции, подчеркивается необходимость исследования особенностей конкурентных преимуществ и рент, сопряженных с межфирменными сетями [Портер, 1993, 2000; Гарретт, Дюссож, 2002; Best, Xie, 2006; Fehr, Schmidt, 1999; Ketels, 2009;

Катькало, 2006; Шерешева, 2010; Попов, Третьяк, 2008; Бек, Тихомирова, 2011; Бранденбургер, Нейлбафф, 2012].

Многообразие и особенности инновационных сетей вызваны в первую очередь разнообразием инноваций и спецификой инновационной деятельности. В соответствии с современными представлениями [Oslo Manual, 2005] инновации относятся не только к продуктам и технологиям, но и к маркетинговым, организационным, управленческим практикам, не только к сферам разработки и производства товаров и услуг, но также к развитию инфраструктуры, социальной сферы, экологии.

Среди существенных аспектов инновации можно выделить следующие характеристики:

1) новизна, которая обычно возникает потому, что люди, работающие совместно, взаимодействуя, обучаются друг от друга тому, как могут быть созданы и коммерчески использоваться новые или улучшенные товары и услуги. Инновации могут различаться по степени новизны: инновационный процесс может привести к созданию абсолютно новых или чаще к усовершенствованию существующих процессов, продуктов и услуг, инновация может быть радикального или приростного характера;

2) практическая осуществленность (что отличает инновации от новшеств, изобретений, открытий);

3) инновации — понятие не только технологическое или связанное с интеллектуальной собственностью, но и коммерческое, без успешной коммерциализации инновации фирма не достигает целей своей инновационной деятельности;

4) сеть людей или организаций, которые сотрудничают при осуществлении инновационных процессов.

В определении инновации «как результата интерактивного процесса обучения, который часто вовлекает несколько акторов внутри и вне компаний» [Oslo Manual, 2005] отражается только факт взаимодействия. Акторы могут сотрудничать, находясь вблизи друг от друга или на далеких расстояниях, используя современные ИТ-технологии, производственные механизмы, организационные формы и способы взаимодействия. Диапазон таких технологий, механизмов и форм достаточно широк — от локальных систем «точно-во-время» и гибких производственных систем до одновременного глобального производства, ведущегося ТНК в десятках различных стран, или до не-

которой комбинации различных локальных и глобальных систем [Hart, 2000].

Акцент на интеграцию — межфункциональную и межорганизационную — изменяет роли отдельных элементов инновационных и организационно-управленческих процессов: фундаментальные исследования при всей их значимости далеко не всегда оказываются критически важными для инновационной деятельности компаний. Жизненно необходимыми становятся процессы интеграции и координации, ключевая роль в осуществлении которых отводится инструментам коммуникации. Многообразии комбинаций взаимодействия продукта и процесса, технических, организационных и управленческих инноваций открывает новые возможности инновационного развития.

В теоретических и эмпирических исследованиях последнего десятилетия намечены контуры и выделены признаки типов и параметров инновационных сетей и кластеров. В предыдущих разделах данной монографии и в ряде работ, посвященных анализу межфирменных сетей и кластеров [Möller, Rajala, Svahn, 2005; Шерешева, 2008, 2010; Владимиров, Третьяк, 2011; Сетевой бизнес..., 2011], предусмотрен учет отдельных аспектов интеграции, связанных с технологиями, инновациями и знаниями. Исследователи НИС и РИС представляют их как сети институтов и организаций из общественного и частного секторов, а инновационные сети — как создаваемые и развиваемые элементы структуры этих систем [Freeman, Soete, 1997]. Однако достаточно четкой классификации типов и параметров инновационных сетей и кластеров, учитывающей все многообразие инноваций и специфику инновационной деятельности, пока не создано. Продолжение исследований в области межорганизационного взаимодействия важно, так как их результаты могут быть использованы при развитии методологии формирования инновационных сетевых форм организации и управления ими с учетом многообразия инноваций и специфики инновационной деятельности.

Современные концепции управления знаниями, открытых инноваций и бизнес-моделей, национальных и региональных инновационных систем определяют требования к типологии инновационных сетевых форм интеграции, целям, задачам, формам взаимодействия и содержанию деятельности их участников,

которые должны вытекать из современных концепций и отражать особенности инновационных сетей. Сотрудничество участников этих сетей, во-первых, направлено на создание инноваций в интересах как частных фирм, так и общества в целом и, во-вторых, связано с решением задач интеграционного характера в других видах сетей.

Вид сети и структура взаимодействия ее участников существенно зависят от вида инновации (радикальная, приростная) и характера создаваемой ценности (улучшение, обновление, комбинирование свойств, создание принципиально нового продукта, технологии, системы или бизнеса) [Stabell, Fjeldstad, 1998; Möller, Rajala, Svahn, 2005]. Кроме того, как показали исследования [Adner, Kapoor, 2010], в высокотехнологичных видах экономической деятельности на величину ценности для потребителей и конкурентные преимущества компаний влияют решения инновационных проблем партнерами по сети, взаимодействие фокальной фирмы — инициатора разработки с поставщиками комплектующих и комплементарных товаров и услуг, обеспечивающих возможности разнообразного использования инновации.

Исходя из этого в качестве основных классов инновационных сетевых форм можно выделить:

- инновационные бизнес-сети [Möller, Rajala, Svahn, 2005], отдельные типы которых были рассмотрены в главе 2;
- инновационные сети как сети знаний [Kogut, 2000];
- инновационные экосистемы, формируемые и формирующиеся для создания благоприятных условий и возможностей согласованного стратегического развития компаний и их инновационного потенциала [Iansiti, Levien, 2004; Moore, 2006; Adner, Kapoor, 2010];
- инновационные кластеры, развитие которых обеспечивает реализацию инновационной политики и стратегий на международном, национальном, региональном и отраслевом уровнях [Hart, 2000].

Модульное развитие технологий, на котором базируются подходы к созданию сложных наукоемких продуктов из подсистем, предназначенных для функционирования в составе единого целого, но разрабатываемых и производимых независимо, все чаще распространяется на все стадии и этапы — от замысла

до производства и коммерциализации. В такой ситуации компания — разработчик конечного продукта совместно с поставщиками модульных компонентов определяет стандарты и правила, позволяющие встроить будущие модули в конечный продукт. За счет этого появляется возможность параллельной разработки, что существенно ускоряет инновационный цикл, однако требует жесткой координации процесса разработки на основе технологических стандартов для обеспечения совместной работы модулей в составе готового продукта [Болдуин, Кларк, 2007; Chesbrough, Prencipe, 2008]. Использование общих стандартов и признаваемых всеми участниками доминирующих правил ускоряет инновационный цикл, снижает неопределенность и риск для всех участников, использующих его, но в ряде случаев ведет к неравномерному распределению денежных потоков: основную часть получает разработчик стандарта и владелец ключевых технологий для его реализации. Поскольку технологические стандарты быстро устаревают, возникает необходимость их обновления, нередко требующего решения новых инновационных проблем. С увеличением влияния сотрудничающих компаний на совместно реализуемые инновационные стратегии необходимо все более четкое разграничение ролей участников сети: спонсоров, определяющих развитие платформы и технологические стандарты; провайдеров, обеспечивающих включение в сеть конечных клиентов.

Для успеха в новых экономических обстоятельствах требуются интенсивный взаимообмен информацией, обучение и совместная генерация знаний в контексте внутрифирменных и межорганизационных отношений сотрудничества. Работы, которые проводятся в рамках исследования открытых инновационных стратегий, направлены в первую очередь на решение проблем поиска источников и комбинации (объединения) элементов знаний для создания инноваций. В области знаний для инноваций можно выделить внутреннюю и внешнюю зоны, т.е. знания, создаваемые соответственно внутри фирмы собственными исследовательскими подразделениями, и знания, привлекаемые извне [Katila, Ahuja, 2002; Rosenkopf, Nerkar, 2001].

По мере развития сетевой экономики отмечается усиление роли внешних связей и источников знаний, увеличивается вклад в инновации вновь создаваемых инновационных фирм и новых

венчурных предприятий. Наблюдается значительный позитивный вклад в инновации связей с ведущими фирмами, университетами, исследовательскими институтами и сервисными посредниками [Baum, Calabrese, Silverman, 2000; Etzkowitz, 2008; Shan, Walker, Kogut, 1994; Stuart, 2000; Hargadon, Sutton, 1997; Howells, 2006; Wolpert, 2002; Zhang, Li, 2010]. Все более важную роль начинают играть сервисные посредники — организации сферы услуг, которые предоставляют фирмам профессиональные услуги и поддержку в таких областях, как технологические услуги, связанные с коммерциализацией технологий и брокерингом, поиск талантов, право, бухгалтерский учет и финансы. Поскольку сервисные посредники находятся на пересечении связей многих фирм, организаций и отраслей, это способствует обмену знаниями и информацией по инновациям между фирмами и организациями [Bahrami, Evans, 1995; Saxenian, 1990; Wolpert, 2002; Zhang, Li, 2010]. Особенно критична роль сервисных посредников в технологических кластерах, поскольку именно взаимодействие фирм и университетов в них способствует развитию технологических фирм, кластеров, экосистем.

Выделение **сетей знаний** как особого класса инновационных сетей основано на представлении сети как совокупности организаций, характеризующихся собственной идентичностью, специализацией, динамикой обучения и исследований. Рассмотрение инновационной сети с позиции знаний необходимо для учета социально-управленческих аспектов, поскольку чисто экономический подход не позволяет принять во внимание влияние структуры сети, принципов членства и взаимодействия ее участников на индивидуальные способности фирм-партнеров, на формирование знаний и способностей, доступных всем участникам сети.

Инновационная сеть знаний является не только хранилищем знаний, но и сообществом, управляемым на основе устойчивых организационных принципов и системы правил, которое одновременно выполняет функции и рынка, и фирмы, обеспечивая специализацию и разнообразие. Характерная черта сетей знаний — способность стимулировать разнообразие и координацию специализированных инновационных действий всех участников с учетом их специфики и сферы деятельности [Kogut, 2000].

Регулирующие организационные принципы и доминирующие правила, на которых базируются координация и обучение в интересах всех членов сети, влияют на формирование сетевых способностей участников и сети в целом, на постепенное развитие принципов координации, на совершенствование правил согласования управленческих решений и обмена знаниями в процессе создания и распространения инноваций [Kogut, 2000; Dyer, Hatch, 2006].

Способы взаимодействия и надежность взаимосвязей внутри сети наряду с уникальностью и «незаменимостью» вклада каждого партнера влияют на величину создаваемой сетью ценности, которая при эффективной координации больше, нежели сумма ценностей, которую сформировали бы ее члены, действуя изолированно. Для создания прорывных инноваций, ориентированных на перспективу, сотрудничество в сети приобретает особое значение. Возможности получения синергического эффекта от взаимодействия стимулируют принятие решений о вступлении в сети знаний.

Структура инновационной сети формируется под влиянием особенностей применяемых технологий, социальных норм, институциональных факторов и специфических доминирующих правил, которые делают предпочтительным использование форм партнерства в сети, определяющих решения фирм о сотрудничестве. В разных бизнес-сетях используются различные модели кооперации, формирующиеся под влиянием форм партнерства и видения конкуренции, включая принципы распределения ценности между участниками сети. В высокотехнологичных сферах деятельности стимулируется сотрудничество между исследовательскими центрами и фирмами, создаются сети со специфической структурой, влияющей на характер взаимодействия и последующее поведение ее членов. В процессе длительного сотрудничества участников сети могут использоваться доминирующие правила, которые стимулируют самоорганизацию и общую способность к сотрудничеству.

Механизмы построения сети, обеспечения взаимной заинтересованности и взаимосвязанности ее участников строятся с использованием различных принципов формирования и распределения ренты [Coleman, 1990; Burt, 1992; Kogut, 2000]. Выделяют механизмы сети, в которых групповую ренту присваивают

Вставка 7.1

Производственная система Toyota относится к одной из наиболее значительных организационных инноваций второй половины XX в. Ее успешному развитию способствовало внедрение новых доминирующих правил взаимодействия при формировании сети поставщиков Toyota в Японии. Первоначально сеть поставщиков компании Toyota имела традиционную иерархическую структуру «центр и периферия». Введение новых доминирующих правил (в соответствии с которыми Toyota взяла на себя обязательства совершенствовать технические способности своих субподрядчиков и требовала от поставщиков передачи новых знаний, ноу-хау и компетенций другим участникам сети) привело к тому, что обычные субподрядные отношения с поставщиками изменились на партнерские, основанные на многостороннем решении проблем в совместном производстве. Переходу к более тесным сетевым отношениям способствовал ряд организационных и процессных инноваций в Toyota, которые были распространены и на поставщиков: система производства (kanban), позволяющая гибко реагировать на изменения в требованиях клиентов; инновация «точно-в-срок» (JIT), изменяющая систему поставок и минимизирующая уровень запасов.

Регулярные взаимодействия между участниками сети способствовали генерации инноваций и приобретению специфичных для сетевых отношений навыков, или «специфично-отношенческого» капитала. Инновации включали: совместное назначение цены, базирующееся на функционально-стоимостном анализе; совместные проекты, основанные на организации экономической (efficiency) деятельности; метод целевых затрат на развитие продукта; правила участия в прибылях; предложения субподрядчиков; постоянное присутствие представителей заказчика; аттестацию субподрядчиков; обеспечение гарантии качества «проверенными» субподрядчиками и поставка «точно-в-срок» в соответствии с программами премий и штрафов. Эти инновации радикально изменили взаимодействие Toyota с поставщиками и между поставщиками: сложилась многоуровневая система, которая основывалась на самоорганизации, заставляла фирмы доказывать свою компетентность и создавала стимулы систематизировать, передавать и совместно использовать знания. Динамическое, непрерывное обучение привело к увеличению производительности системы Toyota, входящих в нее сетей поставщиков. Всем поставщикам необходимо было развить технологические способности, навыки поддержания взаимоотношений с основной фирмой и другими участниками сети. Сместив акцент инноваций в сети с центральной фирмы на сеть поставщиков, заинтересованных в совершенствовании общих компетенций и совместном развитии, Toyota сформировала способную к саморазвитию сеть Coleman, которая основывалась на тесных связях между участниками и правилах распределения ренты, побуждавших к сотрудничеству, способствовавших инновационному развитию, обеспечению разнообразия, увеличению скорости выхода на рынок, повышению качества продукции.

Источник: [Kogut, 2000].

фирмы и предпринимательские посредники, занимающие «структурные пустоты» [Burt, 1992]. Альтернативный подход к построению сети и распределению ренты основан на доверии, тесных взаимоотношениях и выгодах от поддержки координации в долгосрочных взаимоотношениях [Coleman 1990]. Он предусматривает, что общий выигрыш от лучшей координации распределяется среди участников с учетом длительности членства и вклада в жизнеспособность сети. Такой подход способствует формированию коллективной идентичности, поддерживает согласованный, скоординированный обмен знаниями [Kogut, 2000].

Реализация инновационных процессов в сетях связана с решением ряда задач, носящих парадоксальный характер¹:

- обеспечить баланс интеграционных и конкурентных сил при осуществлении инновационного процесса, направленного на совместное создание ценности;
- распределить отдачу от совместно созданной ценности между участниками инновационного процесса;
- обеспечить баланс частной и общественной выгоды при создании и диффузии новых знаний и инноваций.

Содержание и параметры этих задач, а также критерии их решения определяются типом и характеристиками инновацион-

¹ Задачи и проблемы парадоксального характера характеризуются наличием противоречивых (взаимно исключающих) требований, которые нельзя одновременно удовлетворить при существующем уровне знаний и понимании проблемы. Основой разрешения стратегических противоречий могут служить инновации. Поиск решений направлен на творческое и конструктивное разрешение противоречий и осуществляется по правилу «и–и», когда на основе нового понимания стратегической проблемы, использования новых способов удается эффективно совместить противоречивые требования. Примером стратегического парадокса может служить несовместимость стратегий низких издержек и дифференциации. М. Портер называл компании, которые пытались одновременно следовать этим стратегиям, «застраившими посередине». С появлением гибких производственных технологий и систем такие компании, как Toyota, смогли разрешить этот парадокс и реализовывать стратегии «оптимальных издержек», одновременно снижая издержки и дифференцируя продукцию для удовлетворения потребностей разных целевых групп покупателей. Парадоксальный характер носят также стратегии cooptation, т.е. совмещения конкуренции и кооперации.

ной сети, правилами и нормами, регулируемыми принадлежность и взаимодействия ее участников, их местом в сети и ролью, которую играют конкретные участники в совместном создании ценности и управлении сетью. При этом существенное значение имеет учет специфических для инновационных сетей условий, параметров и принципов, таких как вид технологии и инновации, архитектура отрасли, тип бизнес-модели, характер совместно создаваемой ценности, специализация и позиционирование фирм и организаций — участников на разных этапах инновационного процесса.

Общество несет социальные потери, если свободное использование созданных знаний ограничивается. Монопольное использование вновь созданных знаний уменьшает интенсивность конкуренции и замедляет распространение передовых технологических знаний. Если важные для решения крупных проблем инновационного развития знания защищены патентами или режимом конфиденциальности, возникают барьеры для трансфера технологий и коммерциализации инноваций. Это приводит к увеличению издержек и замедлению темпов развития приоритетных областей, наблюдаемому, в частности, в сфере биомедицинских и фармацевтических исследований, в автомобильной промышленности и в области программного обеспечения [Granstrand, 1999; Hippel von, 2005]. Необходим поиск новых форм анализа, оценки, мониторинга и управления интеллектуальной собственностью. В интересах инновационного развития компаний, отраслей и экономики в целом, как показывают исследования [Hippel von, Krogh von, 2006; Hippel von, 2005; Pisano, Teece, 2007; Чесбро, 2007, 2008], во многих случаях целесообразно ослабить режим защиты собственности и перейти к открытым инновациям и бизнес-моделям.

Вопросы коммерциализации, присвоения и защиты прав собственности на результаты инновационной деятельности относятся к числу ключевых для исследователей парадигмы открытых инноваций [Чесбро, 2007]. При растущей взаимозависимости компаний, отраслей, национальных экономик проблемы инновационного развития уже не могут быть решены с использованием сложившихся к настоящему времени режимов защиты интеллектуальной собственности [Тееце, 2000]. Кооперативные инновационные процессы требуют использования систем управ-

ления интеллектуальной собственностью, отличающихся от используемых в закрытых инновационных системах.

В настоящее время наряду с широко используемыми моделями «частных инвестиций» (private investment) и «коллективных действий» (collective action) получает развитие комбинированная «частно-коллективная» (private-collective) модель инноваций.

Модель «частных инвестиций» исходит из того, что новатор в результате своей деятельности получает доход от продажи инновационных товаров в условиях эффективного режима защиты своей интеллектуальной собственности. Для стимулирования частных инвестиций в новые знания и инновации общество предоставляет права на интеллектуальную собственность (патенты, авторские права и коммерческая тайна), позволяющие новаторам получать выгоды [Dam, 1995; Liebeskind, 1996; Teece, 2000]. Однако патентование и поддержание патентов требуют определенных затрат средств и времени, которые могут быть существенными для малых и средних компаний, патентная защита также не всегда эффективна [Hippel von, 2005].

Модель «коллективных действий» предусматривает сотрудничество новаторов в целях создания общественного блага. Полученные благодаря инвестициям в инновации знания не являются объектом конкуренции и общедоступны, становятся общественным благом. Модель «коллективных действий» исключает потери, вызванные ограничением доступа к новым знаниям, но слабо мотивирует потенциальных инвесторов, которые сталкиваются с проблемой «безбилетника». Чтобы стимулировать инвестиции в создание общественных благ, необходимо предоставление некоторых форм компенсации [Hippel von, Krogh von, 2006].

«Частно-коллективная» модель предполагает совместное использование преимуществ моделей частных инвестиций и коллективных действий, создавая выгоды и обществу, и новатору. В отличие от модели «частных инвестиций» предоставление свободного доступа к знаниям и инновациям, разработанным за счет средств новатора, не лишает инвестора возможности извлечения выгоды, например, за счет ускорения диффузии знаний и инноваций и благодаря сетевым эффектам [Hippel von, Krogh von, 2006; Hippel von, 2005].

«Частно-коллективная» модель (как одна из разновидностей открытых моделей) обуславливает необходимость постро-

ения системы партнерских отношений, которые позволят генерировать доход не за счет первичного продукта, а за счет услуг, кастомизации или поддержания инфраструктуры, необходимой для использования первичного продукта, поскольку раскрытие полученных знаний и информации лишает новатора возможности напрямую зарабатывать на их продаже.

Примером «частно-коллективной» модели может служить разработка общедоступного программного обеспечения (GNU/Linux, свободный веб-сервер Apache, язык программирования Perl). Пользователи программных продуктов, совершенствуя их для решения собственных задач, свободно и бесплатно делятся своими инновационными разработками, способствуя распространению знаний для общественной пользы без присвоения дохода от продажи модернизированных программ, но при этом могут извлекать выгоду от разработки и использования комплементарных продуктов. Важным свойством и основой механизмов стимулирования и контроля в «частно-коллективной» модели становится социальная интеграция [Hippel von, Krogh von, 2006]. Экономические исследования показывают, что игра, иллюстрирующая дилемму заключенного, может быть преобразована в координационную игру, в которой сотрудничество обеспечивает равновесие, если приняты во внимание и монетарные, и социальные мотивы [Rabin, 1993; Fehr, Schmidt, 1999; Hippel von, Krogh von, 2006].

Расширение сетевых взаимодействий, затрагивающее сферу использования и коммерциализации инноваций, нередко связано с использованием формы межорганизационной интеграции нового типа — **бизнес- и инновационных экосистем**. Локальные среды, в которых формируются и развиваются межорганизационные сети, представляют собой своеобразные экосистемы [Moore, 1996, 2006; Adner, Karoog, 2010]. Как отмечает Д. Тис, в условиях быстрых технологических изменений внешнюю среду фирмы следует рассматривать не как сложившуюся отрасль, а как бизнес-экосистему, являющуюся «сообществом организаций, институтов и индивидов, которые влияют на компанию, а также ее клиентов и поставщиков», которое «включает в себя производителей комплементарных продуктов, поставщиков, регулирующие органы, устанавливающие стандарты организации, суды, образовательные и исследовательские учреждения». Имен-

но такая среда определяет в современной экономике условия и результаты отбора и развития технологий и бизнес-моделей, «которые создают конкурентные преимущества посредством сборки и оркестрирования трудных для репликации активов, что само по себе формирует конкуренцию» [Тис, 2009, с. 69].

Согласованное развитие инновационного потенциала множества организаций, существующих и потенциальных участников локальных экосистем необходимо также для формирования и развития инновационных кластеров. Инновационные бизнес-системы — это сети для рыночных ниш, занимаемых компаниями, разрабатывающими, производящими и (или) использующими продукты и технологии в рамках единой цепочки (системы) создания ценности [Iansiti, Levien, 2004; Moore, 2006; Adner, Karoog, 2010]. Бизнес-системы облегчают процесс создания и диффузии инноваций, стимулируют сотрудничество входящих в них фирм и организаций, их объединение вокруг центральной компании, которая является движущей и координирующей силой при создании инноваций.

В таких экосистемах складываются сетевые взаимодействия и отношения особого типа, позволяющие комплексно использовать творческие идеи партнеров, направленные на решение экономических и социальных проблем, координировать действия по различным стадиям и компонентам инновационного процесса и осуществлять меры по согласованному развитию участников экосистемы. Локализация инновации или, точнее, инновационного процесса в пространстве относится к характеристикам, исследование которых важно для более глубокого понимания природы инновационных сетей и кластеров.

В идеальном случае бизнес-экосистема должна обеспечивать сопряженное стратегическое развитие всех членов системы, которое может быть основано на едином видении, вырабатываемом лидером и разделяемом всеми участниками.

При реализации модульной архитектуры создания или усовершенствования новых товарных предложений, инновационных высокотехнологичных технологий и продуктов, требующих сопутствующих компонентных и комплементарных инноваций, в роли лидера и фокальной компании в инновационной экосистеме выступают компании — системные интеграторы или технологические лидеры.

Инновационные стратегии открытого типа, которые ориентированы на сотрудничество с внешними акторами, в том числе разрабатывающими и производящими компоненты и комплектарные продукты (услуги), особенно сложно осуществлять в тех видах бизнеса, которые по своей природе требуют для предоставления ценности клиентам координации инновационной деятельности широкого круга партнеров [West, 2006]. Открытые инновационные стратегии характеризуются ценностью, формируемой бизнес-экосистемой [Vanhaverbeke, 2006; Maula et al., 2006, 2008; West, Wood, 2008; West, 2011], взаимной заинтересованностью членов экосистемы и согласованностью инновационных стратегий отдельных компаний и экосистемы в целом.

Начиная с середины 1990-х гг. инновационные кластеры стали рассматриваться как важная составная часть региональных и национальных инновационных систем [OECD, 2001a]. Причем успешному формированию и развитию инновационных кластеров во многих странах способствовала эффективная государственная политика, направленная на улучшение условий инновационной деятельности и поддержку кластерных инициатив [OECD, 1999]. Фирмы, которые входят в состав кластера конкретного географического региона, получают от участия в кластере определенные выгоды для своего развития. Повышенная концентрация экономических субъектов и их географическая близость способствуют распространению знаний, созданию инноваций, росту производительности и снижают барьеры входа для фирм. Следовательно, в кластерах, где созданы благоприятные условия для получения таких выгод, большее число фирм получит возможности для повышения конкурентоспособности. В свою очередь и регионы, в которых обеспечивается эффективное кластерное развитие, и национальная экономика в целом повышают свою конкурентоспособность. Отметим, что причинно-следственные связи зачастую не столь однозначны. Кластеры способствуют росту производительности и инновационности фирм, их конкурентоспособности, а более производительные и конкурентоспособные фирмы могут объединяться в инновационные сети и кластеры [Портер, 2000; Mills, Reynolds, Reamer, 2008; Wolman, Hincapie, 2010]. Но, во-первых, конкурентоспособность регионов и национальной экономики может быть как следствием развития кластеров, так и результатом проводимой

инновационной политики, функционирования НИС и (или) РИС, создающих благоприятную инновационно-предпринимательскую среду и институты. Во-вторых, эффективное распространение знаний, создание инноваций, рост производительности и инновационной активности фирм могут быть результатом межорганизационного взаимодействия в инновационных сетях, которые могут как входить, так и не входить в состав кластеров [Bode, Talmon l'Armee, Alig, 2010].

Многие страны активно и успешно используют кластерный подход для формирования, регулирования и развития своих национальных инновационных систем и программ. Так, формирование и укрепление региональных инновационных кластеров находится в числе важнейших национальных приоритетов Евросоюза [OECD, 1999]. В США при использовании кластерного подхода особое внимание уделяется определению и поддержке инноваций, которые ориентированы на долговременное стратегическое развитие, создание национальной сети центров внедрения промышленных технологий на базе университетов. Последнее особенно ценно для малого бизнеса, получающего доступ к современным технологическим знаниям и инновациям [Wolman, Hincapie, 2010].

Как уже отмечалось, создание научных основ решения практических задач ускорения инновационного развития с использованием преимуществ кластерного подхода пока находится на начальной стадии. Слово «кластер» приобрело такое разнообразие использования, коннотаций и значений, что во многих отношениях стало «хаотическим понятием» [Martin, Sunley, 2003, p. 16].

До сих пор нет единого концептуального подхода к идентификации и исследованию кластеров. Ряд авторов фокусируется только на межфирменных отношениях, другие включают намного более широкие связи и в качестве признаков кластеров выделяют результативность, вклад в конкурентоспособность региона или отрасли [Krugman, 1991; Saxenian, 1994; Портер, 2000; Rosenfeld, 2005; Cortright, 2006; Glaeser, Gottlieb, 2009; Wolman, Hincapie, 2010]. Более всеобъемлющей с точки зрения методологии исследований в этой области позиции придерживается М. Портер [Портер, 2000].

Инновационные кластеры в ряде случаев рассматриваются как самостоятельный вид кластеров, как специфический объ-

ект управления инновационной деятельностью, как интеграционная форма взаимодействия компаний в целях повышения инновационности и конкурентоспособности фирм и регионов.

В зависимости от выпускаемой продукции и способа использования внутриорганизационного знания выделяются следующие виды кластеров:

- технологические, которые формируются вокруг известных университетских или исследовательских центров и хорошо адаптированы к восприятию и использованию новых знаний;
- исторически сложившиеся индустриальные, основанные на традиционной деятельности, опирающиеся на накопленные ноу-хау и сохраняющие преимущества в течение ряда лет. В основном это кластеры, ориентированные на выпуск традиционной продукции;
- региональные инновационные (или промышленные) кластеры, представляющие собой географически сконцентрированное множество взаимосвязанных фирм, поставщиков товаров и услуг, координирующих посредников и взаимодействующих с ними организаций — университетов, других научных и учебных заведений, специализирующихся в конкретных областях.

В предложенных разными авторами классификациях инновационных кластеров отражаются особенности отраслей, баз знаний, специфика взаимодействия участников кластеров [Владимиров, Третьяк, 2011]. Например, это кластеры:

- основанные на научных исследованиях (фармацевтика, генная инженерия, авиация и космонавтика);
- «интенсивного размера» (автомобильная и пищевая промышленность);
- поставщиков (например, лесозаготовка);
- специализированных производителей (например, комплектующих компьютерной техники).

Инновационные кластеры, облегчающие развитие и объединение рынков труда, специализацию поставщиков и доступ к новым разнообразным знаниям, приносят выгоду организациям всех типов в разных сферах деятельности, увеличивая потенциал отраслей и регионов, стимулируя предпринимательство,

инновации и в конечном счете способствуя росту занятости, производительности, уровня оплаты труда. В отличие от чисто индустриальных для инновационных кластеров характерна нацеленность на создание и применение ноу-хау, генерацию новых и широкое использование накопленных знаний и навыков внутри кластера и за его пределами.

Опираясь на современные представления, инновационный кластер можно определить как «группировку независимых предприятий — инновационных стартапов, малых, средних и крупных предприятий, а также исследовательских организаций, работающих в особом секторе и регионе, предназначенную для стимулирования инновационной деятельности путем интенсивных взаимодействий, распределения, обмена знаниями и опытом, эффективно содействующую трансферу технологий, развитию сетей и распространению информации среди организаций — участников кластера»¹.

В качестве главных признаков, позволяющих идентифицировать инновационный кластер, можно выделить:

- разнообразие и независимость участников;
- нацеленность на стимулирование инновационной деятельности путем интенсивных взаимодействий, обмена знаниями и опытом;
- эффективное содействие трансферу технологий и знаний, развитию сетей и распространению информации среди организаций — участников кластера;
- наличие у компаний комплементарных компетенций, которые обеспечивают возможности совместно участвовать в сетях производства и создания ценности, связанных с инновациями и технологическими разработками, совместно совершенствовать производственные процессы и конечную продукцию и получать синергический эффект при взаимодействии с партнерами в сетях [Bergman, Charles, Hertog, 2001].

Особенностью инновационных кластеров является то, что в их структуре видное место занимают «центры знаний» (университеты, исследовательские институты, посреднические органи-

¹ Commission of the European Communities. Towards world-class clusters in the European Union: Implementing the broad-based innovation strategy SEC (2008) 2637. Brussels, 2008. P. 9.

зации и др.). Инновационная структура кластера за счет высокой эффективности его производственно-технологической структуры способствует снижению совокупных затрат на исследования и разработку инноваций с последующей их коммерциализацией. Формирование сетей устойчивых связей между участниками кластера является важнейшим условием эффективной трансформации изобретений в инновации, а инноваций — в конкурентные преимущества. Это позволяет участникам кластера успешно осуществлять инновационную деятельность в течение продолжительного времени. Наиболее перспективные инновационные кластеры формируются там, где осуществляется или ожидается прорыв в развитии техники и технологии производства, в создании и освоении новых рынков и рыночных ниш.

Следует отметить, что концепции инновационных сетей и кластеров зачастую используются как синонимы. Однако эти понятия хотя и тесно связаны, но содержат не только некоторые общие черты, но и важные различия [Hamdouch, 2008; Vode, Talmon l'Armee, Alig, 2010]. В бизнес-контексте сети и кластеры — взаимосвязанные явления, характеризующиеся стратегиями и характером сотрудничества между фирмами.

Основные различия между инновационными сетями и кластерами можно свести к следующему:

1) кластеры более открыты с точки зрения и членства, и целей. Сети часто используют формальные договорные (контрактные) отношения, в то время как в кластерах они не обязательны;

2) кластеры отличает общность участников по месту локализации (географическая) и по сфере деятельности, в то время как членство в сетях не зависит от местоположения или сектора. Часто внутри кластеров функционирует множество сетей. Однако вертикальные связи, вероятно, более заметны в кластерах, чем в сетях;

3) сеть может координироваться одним из ее участников, посредником, внешним агентом либо организацией, учрежденной членами сети. Бизнес-сети могут вовлекать фирмы из той же сферы бизнеса или фирмы, которые поставляют дополнительные товары или услуги. Взаимодействия могут быть в рамках долговременных межфирменных и межорганизационных отношений или более явного сотрудничества в стратегических партнерствах или определенных бизнес-операциях.

Необходимо отметить, что некоторые общие черты характеризуют также инновационные кластеры и региональные инновационные системы (РИС), исследования которых опираются на две отличающиеся, но сильно взаимосвязанные концепции. Различие сводится к тому, что концепция кластера из-за сильной секторной специфики зачастую является существенно более узкой, чем концепция РИС, которая выходит за пределы отдельного сектора. Кроме того, на сходство и различия между кластерами и РИС влияют особенности отраслевой базы знаний, степень влияния и участия государственных органов управления, особенности ранее осуществлявшейся государственной политики в области инноваций. Сравнительный анализ ряда кластеров Швеции, Дании и Норвегии [Asheim, Coenen, 2004] показал, что на принимаемые в кластерах решения, на их функционирование и получаемые результаты наряду с особенностями инновационных систем влияет характер используемой базы знаний. Кластеры, привлекающие более специализированную базу знаний, более интегрированы с РИС, чем кластеры, которые опираются на комплексную базу знаний, менее тесно связаны с РИС и более свободны. Кластер биотехнологии (главный представитель отрасли специализированных знаний) имеет тесную связь с региональной инфраструктурой знаний. В то же время кластер электронной группы в Хортене (Норвегия) показал слабые связи с региональной инфраструктурой знаний, которая сложилась под влиянием традиционной национальной ориентации науки и технологий в Норвегии.

В исследованиях ОЕСД по национальной инновационной системе акцент сделан на системы обмена и использования знаний, в которых промышленные предприятия играют активную роль¹. Причем инновационные кластеры могут различаться (и очень значительно) в зависимости от отраслевой и страновой принадлежности. В таких странах, как Швеция, Норвегия и Дания, реализующих модель рыночной экономики, в большей мере ориентированную на координацию, местные компании чаще нацелены на стратегическое взаимодействие фирм и других акторов. Характерной моделью поведения компаний в скандинав-

¹ Sectoral patterns of technology change: Towards a taxonomy and a theory // Research Policy. 1984. Vol. 13. No. 6. P. 343–373. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/35/56/2101733.pdf>.

ских инновационных системах являются переговоры и согласование интересов между производственной структурой и системой знаний, используемой при управлении в сети, преобладают системные взаимосвязи. Инновационным системам США и Великобритании с либеральным характером рыночной экономики недостает сильных системных элементов, они в большей степени базируются на индивидуальном предпринимательстве, гибкости и венчурном капитале. Вследствие этого в радикальных инновациях лидируют США, а Швеция и Дания имеют лучшие результаты в инновациях усовершенствования [Asheim, Coenen, 2004].

7.3. Создание и развитие инновационных сетей и кластеров

В последние годы инновационные межфирменные сети и кластеры, способствующие повышению производительности и способности к инновациям входящих в них фирм и отраслей, созданию и развитию новых бизнесов, стали движущей силой повышения конкурентоспособности многих стран и регионов. Этим обусловлен рост масштабов проводимых исследований и числа публикаций по проблемам создания и развития инновационных сетей и кластеров.

Нередко выделение кластеров осуществляется на основе имеющейся статистики распределения работающих по регионам, отраслям и видам экономической деятельности, что не позволяет отделить успешно развивающиеся кластеры, способствующие региональному развитию, от групп предприятий, не проявляющих инновационную активность и реализующих стратегии выживания. При этом не уделяется необходимого внимания идентификации инновационных кластеров, их влиянию на ускорение инновационного развития и повышение конкурентоспособности регионов.

В связи с этим остается открытым вопрос о том, в какой мере исследуемые в опубликованных работах кластеры конкурентоспособны, могут ли они быть ориентирами при разработке и реализации кластерной политики, в какой мере они «представляют собой естественное проявление роли концентрации специализированных знаний, навыков, инфраструктуры и поддерживающих отраслей в конкретном месте в увеличении произво-

дительности, усилении инноваций и формировании новых бизнесов... отражают современные подходы к управлению компанией, в которых ключевое внимание уделяется основной деятельности, а вспомогательные и сопутствующие виды деятельности передаются поставщикам и другим партнерам» [Портер, Кетелс, 2006, с. 13].

При анализе инновационных кластеров в качестве идентификационных следует принимать признаки, которые отражают их специфические черты, вклад в конкурентоспособность и инновационное развитие компании, отрасли, региона и национальной экономики в целом. Кластерное развитие вносит весомый вклад в повышение конкурентоспособности потому, что кластеры [Портер, 2000, с. 206, 213, 221]:

- представляют собой «систему взаимосвязанных фирм и организаций, значимость которых как целого превышает простую сумму составных частей»;
- способны создавать «критическую массу для необычайного конкурентного успеха в определенных отраслях бизнеса»;
- «лучше, чем отрасли, охватывают важные связи, взаимодополняемость между отраслями, распространение технологии, навыков, информации, маркетинг и осознание требований заказчиков по фирмам и отраслям»;
- «оказываются основополагающими в конкурентной борьбе, в повышении производительности и, особенно, в определении направлений и мест организации нового бизнеса и внедрения инноваций»;
- «вливают на конкурентную борьбу тремя способами: во-первых, посредством повышения производительности входящих в них фирм и отраслей; во-вторых, посредством повышения способности к инновациям и, таким образом, к повышению производительности; и, в-третьих, посредством стимулирования новых бизнесов, поддерживающих инновации и расширяющих границы кластера».

При анализе кластеров, условий их формирования, развития и упадка широко используются выделенные Портером четыре детерминанты конкурентного преимущества стран, взаимосвязи которых представлены ромбом [Портер, 1993, с. 93]:

- 1) факторные условия (доступность трудовых, финансовых, природных ресурсов, развитие инфраструктуры);
- 2) стратегии фирм, их структура и соперничество;
- 3) параметры спроса (наличие спроса со стороны искушенных и требовательных местных потребителей);
- 4) родственные и поддерживающие отрасли, конкурентоспособные на международном рынке.

Инновационные кластеры можно рассматривать как проявление взаимодействия всех граней ромба, одной из важных предпосылок их развития является конкурентоспособность родственных и поддерживающих отраслей [Портер, 2000, с. 221], характеризующаяся присутствием конкурентоспособных местных поставщиков из родственных отраслей.

Акцент на инновационность и конкурентоспособность кластеров определяет необходимость перехода от исследований линейных взаимосвязей, цепей снабжения и цепочек создания ценностей к *исследованиям многомерных сетей* взаимосвязанных организаций, акторов, деятельностей и ресурсов, сложных композиций множества бизнесов и взаимодействующих с бизнесом организаций. В процессе адаптации к изменениям внешних условий эти композиции в развитой рыночной среде могут быстро изменять свою структуру и свойства. Согласованное, синхронизированное развитие элементов этих композиций служит основой достижения высокой конкурентоспособности локальных кластеров и глобальных альянсов между кластерами. В благоприятной рыночной среде они ведут себя, как живые организмы, эффективно развиваясь и быстро адаптируясь к изменениям внешней среды. Учитывая это, при проведении исследований и осуществлении мер, способствующих развитию инновационных кластеров и сетей, а также отдельных фирм и организаций — участников, должны учитываться их *сложность и уникальность*.

Выделенные признаки могут служить ориентирами при разработке и осуществлении кластерной политики. Без учета сложной природы инновационных сетей, кластеров и рыночного пространства как среды развития кластеров кластерные инициативы могут привести к разрушению зарождающихся связей в отдельных бизнес-сетях, ограничению возможностей естественного развития межфирменных сетей, кластеров.

Становление и развитие кластеров — длительный процесс, ход и результаты которого зависят от большого числа факторов. Возможности управления этим процессом ограничены и в значительной мере связаны не с прямыми управляющими воздействиями на кластер и его участников, а с косвенным влиянием, направленным на создание более благоприятных внешних условий. Опираясь на «исследования многих частных случаев», М. Портер делает «вывод о том, что для развития вглубь и для достижения реальных конкурентных преимуществ кластерам требуется десять и более лет» и высказывает мнение, что «это одна из причин, почему правительственные попытки создать кластер обычно не имеют успеха» [Портер, 2000, с. 249]. Поэтому для повышения обоснованности кластерной политики необходимо проведение дополнительных исследований инерционности экономических процессов, возможностей резкого изменения сложившихся траекторий развития, нередко больших величин экономических лагов между временем воздействия и моментом получения результатов.

Следует отметить, что в разных странах способы решения основной задачи кластерной политики — «создание особо хороших экономических условий для бизнеса» — разные. Единая кластерная политика проводится в Евросоюзе, а конкретные кластерные инициативы реализуются в отдельных странах. Создание кластеров становится элементом технологической и инновационной политики, составляет основу процесса разработки и запуска инноваций [OECD, 2001a]. Государственная политика, направленная на привлечение инвестиций, поддержку образовательных программ, создание первоклассной коммуникационной инфраструктуры, на институциональную поддержку исследовательских проектов и стимулирование взаимодействия между компаниями и образовательными учреждениями, определяет формирование и развитие кластеров в Ирландии, Дании и Испании (например, информационно-коммуникационный кластер в Ирландии и Дании, телекоммуникационный кластер в Испании). В то же время в Швейцарии осуществляются только мероприятия «по поддержке предпринимательства... развитию образования и научных исследований... по разработке и внедрению инноваций, поддержке малого и среднего бизнеса, развитию новой региональной и федеральной экономической политики»,

поскольку специальная политика развития кластеров может ущемлять экономические и инновационные стратегии отдельных предприятий¹.

Определяя кластер как «группу фирм, связанных экономических субъектов, и учреждений, которые расположены близко друг к другу и достигли достаточного масштаба для развития специализированной экспертизы, услуг, ресурсов, поставщиков и навыков», Евросоюз рассматривает их в качестве реального экономического феномена, который может быть измерен экономически. В то время как кластерная политика больше отражает политические обязательства по поддержке существующих кластеров или появляющихся новых кластеров, кластерные инициативы предусматривают организационные усилия для достижения конкретных целей².

¹ Экономические кластеры в Швейцарии. Информация Торгпредства РФ в Швейцарской Конфедерации. URL: http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/foreignEconomicActivity/department/doc20100415_06.

² Специфические кластерные инициативы предусматривают формально организованные усилия, которые способствуют росту кластера, повышению конкурентоспособности благодаря совместным действиям его участников, включая частный бизнес, государственные органы и (или) академические учреждения. Кластерные инициативы могут поощрять действия в сфере образования и обучения, поддерживать формирование межорганизационных отношений, облегчать оценку и развитие совместного рынка. Они обычно формируются «снизу» и чаще управляются специализированными учреждениями, такими как кластерные организации. Их также рассматривают как новые и очень эффективные формы инновационной поддержки поставщиков товаров и услуг для специализированного и кастомизированного бизнеса, особенно для малых предприятий. Некоторые программы кластерных инициатив, поддерживающие многочисленные инициативы участников кластеров, управляются региональными или федеральными органами власти. Кластерная кооперация может иметь различные аспекты: сотрудничество между фирмами в кластере и с другими инновационными акторами, которые находятся в различных кластерах; сотрудничество между проводниками политики на или между уровнем программы и операционным уровнем (The concept of clusters and cluster policies and their role for competitiveness and innovation: Main statistical results and lessons learned. Europe INNOVA/PRO INNO Europe paper No. 9. Commission Staff Working Document SEC 2637, 2008).

Промышленная кластерная политика играет важную роль в экономическом развитии Китая, Индии и других восточноазиатских стран, в которых успешно функционируют кластеры, причем нередко якорными (ключевыми) фирмами являются зарубежные передовые компании, такие как Toyota или Canon. В ряде работ, посвященных исследованию условий формирования кластеров в развивающихся странах [Kuchiki, 2005, 2006; Chang, Shih, 2005], а также их связей со стратегиями экономического роста и развития компаний, основанных на теории кластеров, показано, что более важен вклад инноваций [Porter, 1998; Cooke, Leydesdorff, 2006], а необходимыми условиями формирования новых кластеров являются: выделение промышленных зон [Kuchiki, 2006]; создание инфраструктурного потенциала; институциональные реформы, в первую очередь в инвестиционной сфере; наличие якорной (ключевой) фирмы для объединения компаний; согласованность национальной и местной кластерной промышленной политики и механизма управления цепочкой (сетью) создания ценностей, осуществляемого транснациональной компанией [Kuchiki, 2005, 2006].

Кластерная политика в Европе, которая нацелена на развитие инновационных сетей и кластеров мирового класса, обеспечивающих конкурентоспособность экономики, ориентирована на создание благоприятной для этого среды. При этом в качестве необходимых базисных условий выделяются обеспеченность фундаментальных прав, хорошо функционирующие рынки и точные экономические стимулы, а также сильные способности к инновациям [Rosted, 2010]. К числу фундаментальных прав необходимо отнести права собственности. Недостаточно защищенные права собственности определяют ориентацию на короткий временной горизонт, слабую заинтересованность инвестировать в инновационное развитие, в развитие долгосрочных отношений с партнерами, вызывают рассогласование кратко- и долгосрочных интересов различных групп влияния, участвующих и потенциально способных участвовать в развитии межфирменных сетей, кластеров, включая собственников и менеджеров существующих и вновь создаваемых организаций.

Для анализа условий, состояния и результатов развития инновационных кластеров может быть использована представленная на рис. 7.1 укрупненная модель, разработанная нами путем

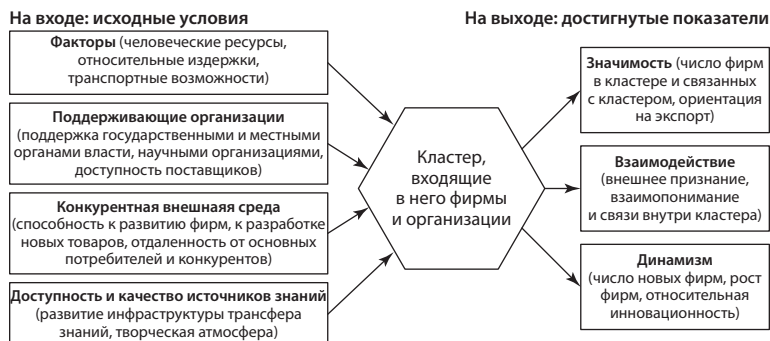


Рис. 7.1. Укрупненная модель взаимосвязей показателей и индикаторов, характеризующих условия и результаты развития кластера

Адаптировано на основе: [Arthurs et al., 2009].

адаптации модели, которая характеризует политику поддержки инновационных кластеров, проводимую Национальным исследовательским советом Канады (National Research Council of Canada, NRC). Эффективность проводимой политики подтверждена рядом успешных инициатив NRC по развитию инновационных кластеров в Канаде начиная с середины 1990-х гг. [Arthurs et al., 2007, 2009].

Результаты развития кластера представлены в модели тремя сводными показателями текущего состояния, обобщающими оценки 15 индикаторов и характеризующими значимость, взаимодействие и динамизм инновационного кластера. Каждый сводный показатель определяется как сумма взвешенных оценок нескольких индикаторов, некоторые из которых указаны в скобках. Например, оценка показателя «значимость» учитывает число участников кластера и его ориентацию на экспорт. Показатель «взаимодействие» обобщает оценки таких индикаторов, как внешнее признание, взаимопонимание и связи внутри кластера. А в обобщающий показатель «динамизм» вносят вклад индикаторы, характеризующие число новых фирм и рост фирм.

Достигнутые результаты зависят от внешних условий, которые характеризуются 19 индикаторами (такими как человеческие ресурсы, относительные издержки, государственная поддержка и др.) и тремя обобщающими показателями: факторы,

поддерживающие организации и конкурентная среда. Однако эти индикаторы и показатели недостаточно отражают специфику условий, которые необходимы для стимулирования инновационной активности. Учитывая возрастающее влияние доступности и качества источников знаний на возможности инновационного развития региона, отрасли и отдельных компаний кластера, мы включили в состав внешних условий индикаторы, характеризующие развитие инфраструктуры трансфера знаний, творческую атмосферу.

Направления возможного влияния органов управления на развитие кластеров представлены в модели блоками «Факторы» и «Поддерживающие организации».

Отметим, что в длительном процессе становления и развития кластера важную роль играют обратные связи, которые пока не нашли отражения в модели. Результаты, достигнутые на очередном шаге развития, влияют на условия и будущие возможности развития кластера, повышения инновационной активности региона, отрасли, компаний.

Представленная на рис. 7.1 модель может использоваться как в качестве основы концептуальной модели проведения исследования в этой области, так и для решения практических задач управления кластерным развитием.

Формирование и развитие инновационных экосистем, межорганизационных сетей и кластеров — одна из реальных возможностей повышения конкурентоспособности компаний, регионов, национальной экономики и их перевода на инновационный путь развития. Использование этой возможности в российских условиях требует решения ряда сложных проблем на всех уровнях управления: государства, региона, бизнеса, фирмы, некоммерческих организаций и сообществ с учетом современного состояния инновационной сферы и влияния ранее осуществлявшейся инновационной политики. Особенно актуальными для России представляются исследования условий и факторов создания и стимулирования эффективного функционирования новых сетевых форм осуществления инновационной деятельности в целях повышения конкурентоспособности отдельных звеньев и экономики в целом.

Нехватка инновационно-активных, конкурентоспособных фирм, активно ищущих возможности развития партнерских отношений и способных стать точками инновационного роста, за-

метно сдерживает развитие кластеров в России, в то время как «развитие хорошо функционирующих кластеров составляет один из самых существенных шагов на пути к развитой экономике» [Портер, 2000, с. 240]. В докладе Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) о состоянии делового климата в России в 2012 г. отмечается: «Что же касается малого и среднего предпринимательства, которое должно играть ключевую роль в экономической системе, пока его доля в ВВП составляет около 20% (21,3% в 2012 г. по оценке Минэкономразвития России). Причем в соответствии с прогнозами ведомства в среднесрочном периоде рывка в данной сфере не ожидается — к 2015 г. доля малого и среднего бизнеса в ВВП должна достичь 22,4%»¹. На отставание России по уровню развития малого и среднего бизнеса, по его роли в национальной экономике обращают внимание китайские исследователи, подчеркивая, что доля малого и среднего бизнеса в ВВП составляет в России 16% по сравнению с 58,5% в Китае и 56% в странах ЕС. Доля работающих, занятых в малом и среднем бизнесе, составляет в России 25% по сравнению с 75% в Китае и 80% в странах ЕС [Фан Лемин, Чжан Юйтин, 2010, с. 141].

Для повышения крайне низкой в настоящее время инновационной активности российского бизнеса, обеспечения успехов в развитии инновационных кластеров необходимы сохранение имеющихся и возникновение новых, ориентированных на инновации организаций, соответствующих требованиям к участникам инновационных кластеров, а также создание институциональной и бизнес-среды, благоприятных для инноваций и развития партнерских отношений. Решение этих проблем связано, во-первых, с выявлением факторов, которые влияют на конкурентоспособность, определяют развитие фирм и кластеров, тормозят инновационную активность, интеграционные процессы, а во-вторых, с определением направлений и мер, снижающих влияние тормозящих сил и стимулирующих развитие межфирменных сетей, кластеров.

В качестве сдерживающих инновационную активность рассматриваются такие факторы, как отсутствие мотивации, рассо-

¹ Доклад о состоянии делового климата в России в 2012 г. / РСПП, 2013. С. 13. URL: <http://www.rspp.ru/library/view/46?s=>.

гласование кратко- и долгосрочных интересов предпринимателей, собственников и менеджеров организаций бизнеса, различных групп влияния, участвующих и потенциально способных участвовать в инновационной деятельности [Бек М., Бек Н., 2010, 2011а, 2011б].

Учитывая, что обеспеченность прав — базисное условие развития кластеров, к тормозящим силам должны быть отнесены факторы, связанные со слабой защитой прав участников инновационных процессов на собственность, создаваемую в результате их деятельности. Слабую защиту прав собственности на инновационную продукцию и высокую степень риска считают большой и очень большой помехой, серьезным барьером для взаимовыгодного сотрудничества науки и бизнеса в инновационной сфере соответственно 57 и 78% опрошенных в ходе социологического исследования при проведении анкетирования респондентов из 429 малых предприятий, работающих в научно-технической сфере в семи федеральных округах Российской Федерации [Молчанова, 2010, с. 151–172]. Сходные результаты были получены и в результате социологического обследования инновационного потенциала бизнеса в Ростовской области. В числе барьеров на пути к развитию взаимодействия науки и бизнеса в инновационной сфере 64% респондентов отметили незащищенность прав собственности и 72% — высокий риск [Мидлер, 2010, с. 188]. Низкий уровень доверия к партнерам, который в качестве барьера указали 80% опрошенных, как представляется, также может быть в значительной мере обусловлен нерешенностью проблемы защиты прав собственности и связанных с этим рисков.

Для России, начавшей проводить активную кластерную политику, разработка и использование концептуального подхода, который предусматривает анализ взаимосвязей широкого круга индикаторов и показателей, характеризующих условия и результаты развития кластеров, представляется достаточно актуальной задачей. На основе такого подхода проведены модельные исследования процессов инновационного развития фирм, межфирменных сетей и кластеров, выполнен сравнительный анализ условий и результатов инновационного развития отечественной экономики и экономики других стран с использованием материалов докладов Всемирного экономического форума о глобальной конкурентоспособности, которые представлены в главе 8.

Глава 8

ИННОВАЦИОННЫЕ СЕТИ И КЛАСТЕРЫ.

АНАЛИЗ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ

В данной главе представлены результаты комплекса исследований, проведение которых было вызвано стремлением понять и объяснить причины низкой инновационной активности российского бизнеса, оценить влияние качества институтов, определяющих особенности внешней среды бизнеса, на условия, возможности и результаты развития инновационных сетей и кластеров. Исследования по междо- страновому анализу условий и результатов развития кла- стеров, по анализу внешней среды инновационного бизне- са, по разработке укрупненных моделей и имитационному моделированию процессов развития и деградации иннова- ционных фирм, межфирменных сетей и кластеров, бизнес- среды их развития проводились с использованием теорети- ческих положений, рассмотренных в главе 7.

Введение

Исследования институциональных условий формирования и развития инновационных сетей в России [Бек М., Бек Н., 2010, 2011а, 2011б, 2011в, 2012а, 2012б; Bek M., Bek N., Sheresheva, Johnston, 2013] проводились по трем взаимосвязанным направ- лениям:

- 1) сравнительный анализ условий и результатов развития межфирменных сетей, кластеров в России и других странах мира с использованием оценок из докладов World Economic Forum (WEF) о глобальной конкурентоспособности стран мира;
- 2) полевое исследование внешней среды развития органи- заций — потенциальных участников инновационных межфир- менных сетей, кластеров;

3) разработка укрупненных моделей и проведение модельных расчетов по оценке влияния факторов внешней среды на процессы развития и деградации инновационных фирм, сетей, кластеров.

Совместное использование результатов, полученных по этим направлениям, позволило провести анализ:

- на макроуровне — путем межстрановых сопоставлений индикаторов и показателей, характеризующих условия и результаты развития бизнеса и кластеров;
- на микроуровне — с использованием укрупненных моделей развития и деградации отдельных фирм, межфирменных сетей и кластеров.

На основе результатов анализа на микро- и макроуровне можно сделать вывод, что сложившиеся в стране институты, высокий уровень коррупции и риски утраты прав собственности снижают мотивацию инвестировать в развитие и подавляют инновационную активность российского бизнеса, приводят к деградации его инновационного потенциала, тормозят формирование инновационных сетей и кластеров, неблагоприятно влияют на условия их развития в России, характеризующиеся, в частности, количеством и качеством местных поставщиков.

В докладе Всемирного экономического форума для оценки глобальной конкурентоспособности стран [The Global Competitiveness Report, 2011–2012] используется более 110 индикаторов, объединенных в 12 групп, характеризующих, в частности: качество институтов (21 индикатор), макроэкономическую среду (6 индикаторов), технологическую готовность (6 индикаторов), соответствие бизнеса современным требованиям (9 индикаторов) и инновации (7 индикаторов).

Для проведения сравнительного анализа условий и результатов инновационного развития в странах мира нами был выделен ряд взаимосвязанных показателей, которые в значительной мере определяют условия и возможности развития межфирменных инновационных сетей, кластеров и образуют своеобразную пирамиду, представленную на рис. 8.1. Структура пирамиды отражает предположение, что увеличение степени соответствия бизнеса современным требованиям (характеризующейся, в частности, количеством и качеством местных поставщиков, уровнем маркетинга, способностью к инновациям) становится возмож-

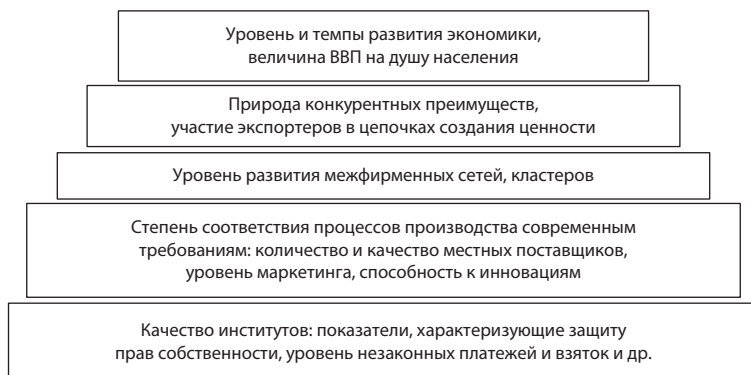


Рис. 8.1. Состав и взаимосвязи индикаторов, характеризующих условия и результаты развития межфирменных сетей и кластеров

ным при повышении качества институтов и создает предпосылки для роста уровня развития межфирменных сетей и кластеров.

Степень соответствия бизнеса современным требованиям, его способность к инновациям, развитию межфирменных сетей, количество и качество местных поставщиков определяют конкурентоспособность национальной экономики. Для характеристики вклада результатов развития бизнеса в повышение конкурентоспособности национальной экономики выделены два индикатора: участие компаний-экспортеров в цепочках создания ценности и наличие конкурентных преимуществ высокого уровня, базирующихся на уникальности товарных предложений и используемых процессов. Представленные в главе результаты разработки укрупненных моделей и проведения модельных расчетов по оценке влияния факторов внешней среды на процессы развития и деградации инновационных фирм, сетей, кластеров могут быть использованы для решения комплекса задач по исследованию межорганизационных форм инновационной деятельности и их влияния на конкурентоспособность с использованием методов моделирования. Концептуальная модель исследования представлена на рис. 8.2.

Имитационные модели предназначены для модельного анализа:

- состояния параметров внешней среды, в первую очередь институциональной, их соответствия целям инновационного развития;

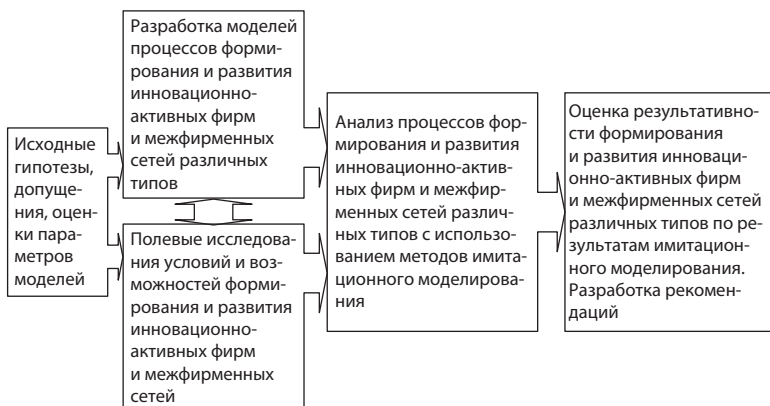


Рис. 8.2. Концептуальная модель исследования процессов формирования и динамики развития инновационных сетей и кластеров различных типов

- альтернативных путей создания внешних условий, благоприятных для развития инновационных фирм, сетей и кластеров;
- процессов формирования и развития межфирменных сетей различных типов и оценки эффективности и результативности этих процессов с учетом влияния факторов внешней среды и возможных управляющих воздействий.

Предусматривается использование моделей развития отдельных фирм и межорганизационных инновационных сетей различных типов (включая сети по осуществлению инновационных проектов, бизнес-сети, инновационные экосистемы и инновационные кластеры). При построении моделей использованы результаты полевых исследований, направленных на получение необходимой эмпирической информации.

8.1. Сравнительный анализ условий и возможностей развития инновационных организаций бизнеса и кластеров в России и других странах мира

Опубликованные в докладе Всемирного экономического форума WEF [The Global Competitiveness Report, 2011–2012] оценки выделенных на рис. 8.1 индикаторов и показателей, ха-

рактически во всех странах мира, были использованы для проведения количественного анализа взаимосвязей отдельных показателей. Корреляционная матрица, полученная в результате анализа оценок WEF и представленная в табл. 8.1, а также построенные по этим оценкам поля корреляции (рис. 8.3, 8.4) в определенной мере подтверждают иллюстрируемые рис. 8.1 предположения о тесной взаимосвязи индикаторов, входящих в состав блоков пирамиды.

Качество институтов (в табл. 8.1 характеризующееся индикаторами защиты прав собственности и уровня незаконных платежей, взяток) и непосредственно, и через влияние на количество и качество местных поставщиков тесно взаимосвязано со степенью развития кластеров и уровнем конкурентоспособности экономики, который в табл. 8.1 характеризуется природой конкурентных преимуществ и участием в цепочках создания ценностей. Оценки степени развития кластеров в странах мира тесно взаимосвязаны не только с уровнем защиты прав собственности (коэффициент корреляции $R = 0,7$), но также с уровнем маркетинга ($R = 0,79$), качеством местных поставщиков и способностью к инновациям ($R = 0,78$). Качество и, в меньшей мере, количество местных поставщиков тесно взаимосвязаны со степенью защиты прав собственности. Еще сильнее взаимосвязь между степенью развития кластеров и степенью участия местных производителей экспортируемой продукции в цепочках создания ценности ($R = 0,81$). Для стран с низкой степенью развития кластеров и недостаточно высоким качеством местных поставщиков характерна слабая роль производителей экспортируемой продукции в цепочках создания ценности.

Взаимосвязи между индикаторами, отнесенными на рис. 8.1 к двум нижним блокам пирамиды, — между качеством институтов, количеством и качеством местных поставщиков, иллюстрируются полями корреляции на рис. 8.3. Уровень защиты прав собственности, оцениваемый по 7-балльной шкале в интервале от 1 — очень слабая до 7 — очень сильная, как видно на рис. 8.3, б, тесно взаимосвязан с качеством местных поставщиков, коэффициент детерминации составляет $R^2 = 0,61$. Почти столь же тесно качество местных поставщиков взаимосвязано с уровнем незаконных платежей и взяток (см. рис. 8.3, г) — $R^2 = 0,57$. Оценки

Таблица 8.1

Взаимосвязи показателей, характеризующих условия и результаты развития кластеров по оценкам WEF

Показатели, характеризующие условия и результаты развития кластеров (в скобках — место России по оценке показателя среди 142 стран мира)	Защита прав собственности	Незаконные платежи и взятки	Количество местных поставщиков	Качество местных поставщиков	Соответствие процессов производства современным требованиям	Уровень маркетинга	Способность к инновациям	Степень развития кластеров	Природа конкурентных преимуществ	Степень участия экспортеров в цепочках создания ценности	ВВП на душу населения, тыс. долл. в год (2010)
Защита прав собственности (130)	1,00										
Незаконные платежи и взятки (115)	0,86	1,00									
Количество местных поставщиков (116)	0,59	0,45	1,00								
Качество местных поставщиков (121)	0,78	0,75	0,75	1,00							
Соответствие процессов производства современным требованиям (107)	0,80	0,81	0,69	0,91	1,00						
Уровень маркетинга (101)	0,74	0,76	0,68	0,90	0,94	1,00					
Способность к инновациям (38)	0,69	0,71	0,65	0,84	0,90	0,83	1,00				
Степень развития кластеров (92)	0,70	0,66	0,70	0,78	0,82	0,79	0,78	1,00			
Природа конкурентных преимуществ (115)	0,76	0,72	0,60	0,78	0,86	0,78	0,85	0,72	1,00		
Степень участия экспортеров в цепочках создания ценности (124)	0,74	0,69	0,73	0,86	0,89	0,83	0,89	0,81	0,91	1,00	
ВВП на душу населения, тыс. долл. в год (2010) (53)	0,68	0,76	0,45	0,71	0,80	0,73	0,74	0,64	0,72	0,68	1,00

Рассчитано по: [The Global Competitiveness Report, 2011–2012].

индикатора количества местных поставщиков, как видно на рис. 8.3, а и 8.3, в, взаимосвязаны с качеством институтов менее сильно — $R^2 < 0,35$.

Наличие достаточного количества самостоятельных, инновационно-активных, конкурентоспособных местных поставщиков представляется необходимым условием для развития межфирменных сетей и инновационных кластеров. Местные поставщики — это материал, без которого не могут возникать, строиться, развиваться сети и кластеры. Качество поставщиков, как и качество материалов в строительстве, предопределяет результаты. Создать бизнес-сеть, конкурентоспособную на международном уровне, можно только на основе объединения усилий множества инновационно-активных и конкурентоспособных фирм.

Эти рассуждения в определенной мере подтверждаются высокой теснотой взаимосвязи степени развития кластеров с качеством местных поставщиков (коэффициент корреляции $R = 0,78$) и индикаторами, характеризующими соответствие процессов производства современным требованиям ($R = 0,82$), способность к инновациям ($R = 0,78$) и уровень маркетинга ($R = 0,79$), оценки которых в свою очередь тесно взаимосвязаны с оценками качества местных поставщиков (коэффициент корреляции от 0,84 для способности к инновациям до 0,90 и 0,91 для взаимосвязей соответственно с уровнем маркетинга и степенью соответствия процессов производства современным требованиям).

Взаимосвязи между степенью развития кластеров, качеством институтов, количеством и качеством местных поставщиков иллюстрируются полями корреляции на рис. 8.4. Как следует из рассмотрения полей корреляции на рис. 8.3 и 8.4, невысокое качество местных поставщиков и слабое развитие кластеров характерны для стран, отличающихся недостаточной защитой прав собственности и высоким уровнем незаконных платежей и взятков. К их числу относится и Россия, место которой отмечено звездочкой. Защита прав собственности по 7-балльной шкале в [The Global Competitiveness Report, 2011–2012] оценивается для России в 2,8 балла. Для сравнения: степень защиты прав собственности в Швейцарии, Финляндии и Сингапуре, занимающих первое место в индексе глобальной конкурентоспособности стран мира по этому показателю, оценивается в 6,4 балла; в Ки-

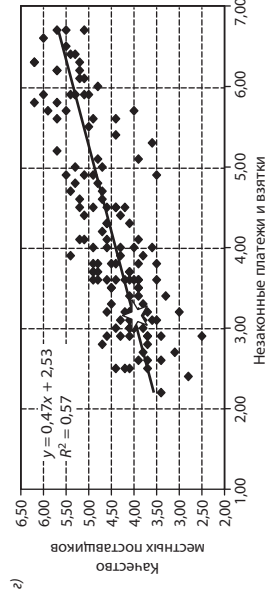
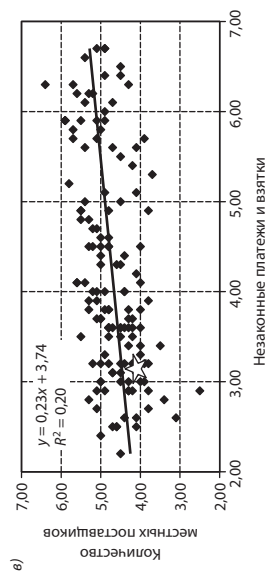
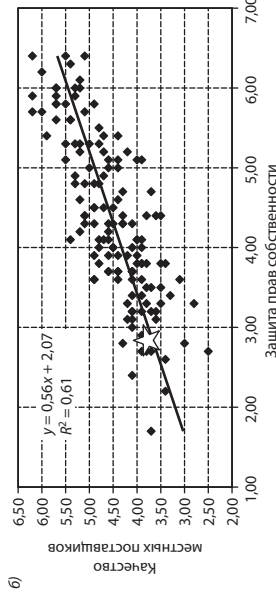
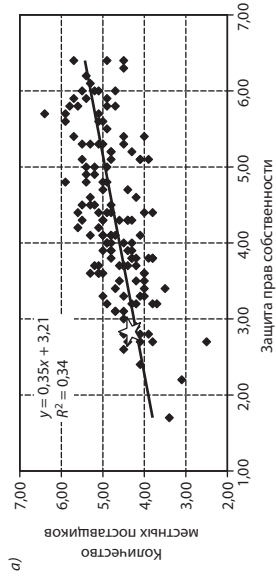


Рис. 8.3. Взаимосвязи индикаторов, характеризующих качества институтов, с оценками количества и качества местных поставщиков:

a — количество местных поставщиков — защита прав собственности; *б* — качество местных поставщиков — защита прав собственности; *в* — количество местных поставщиков — незаконные платежи, взятки; *г* — качество местных поставщиков — незаконные платежи, взятки

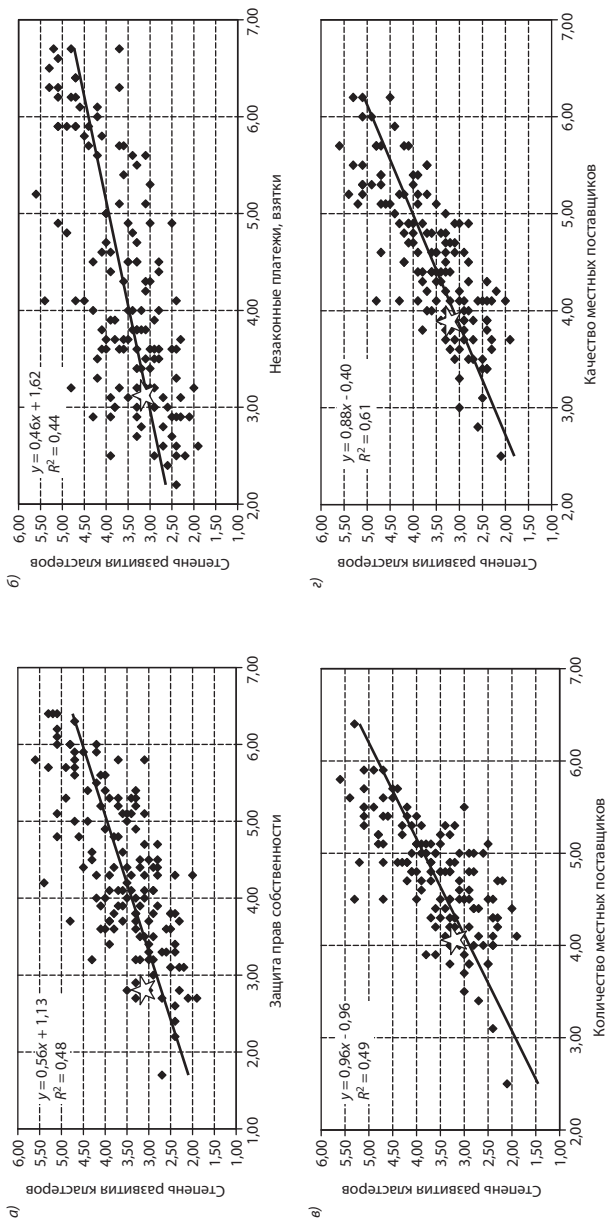


Рис. 8.4. Взаимосвязи индикаторов, характеризующих степень развития кластеров, с качеством институтов, с оценками количества и качества местных поставщиков:

а — защита прав собственности; б — незаконные платежи, взятки; в — количество местных поставщиков; г — качество местных поставщиков

тае, Индии и Бразилии — соответственно в 5,0; 4,3 и 4,4 балла. Россия отстает и по уровню развития кластеров (3,2 балла по сравнению с более чем 5 баллами у США, Швейцарии, Японии, Швеции, Италии, Финляндии и ряда других стран; 4,7; 4,2 и 4,5 балла — соответственно в Китае, Индии и Бразилии) и по качеству местных поставщиков (3,8 балла по сравнению с 6,2 балла у Швейцарии, Австрии и Японии, 4,6; 4,5 и 5,1 балла — соответственно в Китае, Индии и Бразилии).

Судя по полученным оценкам институциональные условия в России не очень благоприятны для развития инновационных кластеров. На графиках, представленных на рис. 8.3, 8.4, приведены линии тренда и соответствующие им линейные уравнения взаимосвязи рассматриваемых факторов. Согласно полученным оценкам снижение оценки уровня защиты прав собственности на 2 балла по 7-балльной шкале в среднем ведет к снижению оценок степени развития кластеров более чем на 1 балл.

Анализ оценок, используемых при подготовке докладов о глобальной конкурентоспособности WEF, не позволяет судить о том, в какой мере выявленные взаимосвязи носят причинно-следственный характер, но подтверждает предположение о том, что оценки индикаторов и показателей, отнесенных на рис. 8.1 к нижним блокам пирамиды, тесно взаимосвязаны с оценками индикаторов и показателей, находящихся выше.

На верхнем уровне пирамиды на рис. 8.1 выделены следующие два показателя, которые характеризуют конкурентоспособность экономики и в значительной мере отражают результаты ее развития, в том числе полученные за счет использования преимуществ инновационного развития фирм, межфирменных сетей, кластеров:

- *природа конкурентных преимуществ*, оцениваемая экспертами по 7-балльной шкале в интервале от 1, если конкурентные преимущества определяются низкими издержками и наличием природных ресурсов, до 7, если преимущества обеспечиваются уникальными товарами и процессами;
- *степень участия компаний-экспортеров в цепочках создания ценности*, оцениваемая экспертами в интервале от 1, если роль компаний-экспортеров ограничивается участием в отдельных звеньях цепочки (например, добычей

ресурсов), до 7, если компании-экспортеры участвуют во всех звеньях цепочки, включая дизайн продукции, маркетинг, логистику и послепродажное обслуживание.

По этим важным показателям, в значительной мере характеризующим общие результаты инновационного развития и повышения конкурентоспособности экономики, Россия получила одинаково низкие оценки (2,8 балла по 7-балльной шкале) и занимает соответственно 115-е и 124-е места среди 142 стран мира, существенно отставая не только от ведущих промышленно развитых стран, но и от своих партнеров по БРИК. Обращает на себя внимание иллюстрируемая полем корреляции, представленным на рис. 8.5, высокая степень тесноты взаимосвязей этих показателей между собой: $R^2 = 0,828$, соответственно коэффициент корреляции $R = 0,91$.

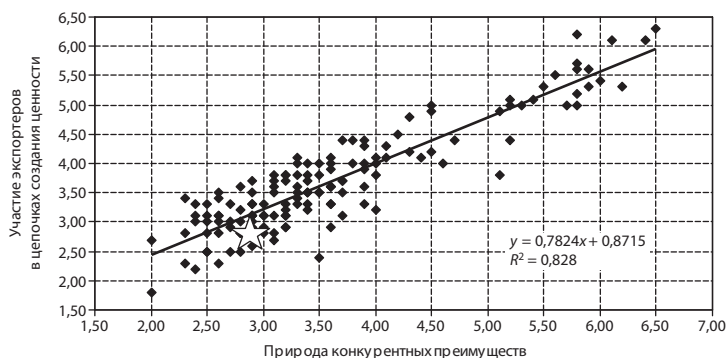


Рис. 8.5. Поле корреляции оценок индикаторов, характеризующих природу конкурентных преимуществ и участие компаний-экспортеров в цепочках создания ценностей

При рассмотрении табл. 8.1 обращает на себя внимание относительно высокое — 38-е место, занимаемое Россией в рейтинге стран мира по оценке индикатора «способность к инновациям» (который принимает значения в интервале от 1, если местные компании получают новые технологии исключительно путем заимствования и освоения результатов зарубежных разработок, до 7, если используются преимущественно результаты собственных исследований и разработок новых продуктов и технологий). Отметим, что место России в рейтинге по обобщенно-

му показателю «инновации» существенно ниже, что обусловлено, в частности, низкими оценками уровня государственной поддержки технологических инноваций (99-е место), сотрудничества бизнеса с университетами (75-е место), доступности ученых и инженеров (72-е место). Высокая способность к инновациям могла бы стать фундаментом, точкой опоры для развития инновационных межфирменных сетей, кластеров, для повышения конкурентоспособности национальной экономики. К сожалению, в последнем по времени докладе WEF [The Global Competitiveness Report, 2012–2013] оценка способности к инновациям по России снизилась с 3,5 до 3,3 балла, соответственно в рейтинге стран мира по этому показателю Россия переместилась с 38-го на 56-е место. Одновременно в этом докладе, как видно на рис. 8.6, заметно ухудшились по сравнению с предыдущим докладом [The Global Competitiveness Report, 2011–2012] оценки по степени развития кластеров (Россия переместилась с 92-го на 114-е место), по природе конкурентных преимуществ (с 115-го на 125-е место) и ряду других важных показателей.

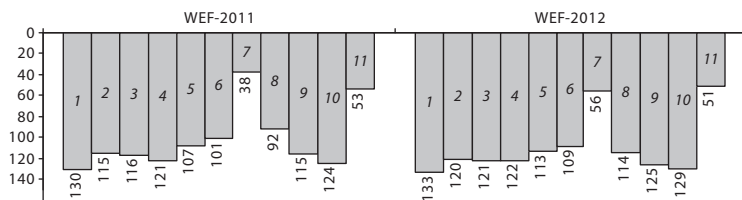


Рис. 8.6. Изменение места России в рейтинге стран мира по оценкам отдельных индикаторов и показателей в докладе WEF [The Global Competitiveness Report, 2012–2013] по сравнению с оценками в докладе WEF [The Global Competitiveness Report, 2011–2012]:

1 — защита прав собственности; *2* — незаконные платежи и взятки; *3* — количество местных поставщиков; *4* — качество местных поставщиков; *5* — соответствие процессов производства современным требованиям; *6* — уровень маркетинга; *7* — способность к инновациям; *8* — степень развития кластеров; *9* — природа конкурентных преимуществ; *10* — степень участия экспортеров в цепочках создания ценности; *11* — ВВП на душу населения, тыс. долл. в год (2010)

Результаты сравнения оценок ряда показателей за разные годы свидетельствуют о неблагоприятных тенденциях утраты Россией конкурентных позиций. В связи с этим анализ взаимо-

связей рассматриваемых показателей был дополнен исследованием траекторных зависимостей. Сопоставление оценок, относящихся к разным периодам времени, показывает, что в соответствии с концепцией path dependence сложившаяся в России ситуация в значительной мере определяется эффектом колеи, результатами предшествующего развития. О значительной инерционности процессов свидетельствует высокий уровень взаимосвязей показателей, относящихся к разным периодам времени.

Следует отметить, что траектории изменения оценок анализируемых показателей в рассматриваемый период существенно различаются для разных стран. Для многих стран характерны незначительные изменения оценок состояния развития кластеров в 2005–2011 гг. Так, для США и Великобритании оценки этого показателя не выходят за границы интервала от 5 до 5,2 балла. Но наблюдаются и значительные разнонаправленные изменения. Например, оценка степени развития кластеров в Израиле снизилась с 4,49 балла в 2005 г. до 3,5 балла в 2010 г., а затем возросла до 3,7 балла в 2011 г. В Японии этот показатель вырос с 4,33 балла в 2005 г. до 5,4 балла в 2010 г., а затем снизился до 5,3 балла. Динамика изменения оценок состояния развития кластеров в России хотя и не кажется чем-то исключительным на общем фоне, тем не менее представляется тревожным сигналом, делающим исследования проблем развития межфирменных сетей, кластеров в отечественной экономике особенно актуальными.

Динамика изменения оценок количества местных поставщиков может рассматриваться как характеристика тенденций промышленного развития. В России эта оценка снизилась с 4,8 балла в 2005 г. до 4,1 балла в 2011 г., в США за этот же период — с 6,4 до 5,5 балла. А в Китае и Вьетнаме, наоборот, отмечен рост (с 5,1 до 5,4 балла и с 4,4 до 5,2 балла соответственно). Оценка качества местных поставщиков в период с 2005 до 2011 г. снизилась: для России — с 4,1 до 3,8 балла, для США — с 6,3 до 5,5 балла; а для Китая и Вьетнама, где идут процессы индустриализации, выросла с 4,1 до 4,6 и с 3,6 до 4,1 балла соответственно.

Анализ динамики изменения оценок позволяет сделать вывод, что оценки за разные годы тесно взаимосвязаны. Последние оценки в значительной мере предопределены оценками за пред-

шествующие годы. Динамика многих показателей отражает влияние разных сил, ведущих к развитию или деградации (снижение степени развития кластеров и качества местных поставщиков либо, наоборот, их повышение; усиление защиты прав собственности или ее ослабление). Корреляция оценок многих показателей, в том числе состояния развития кластеров, за последний год с оценками этого же показателя за предшествующие годы зачастую существенно сильнее, чем с последними оценками других индикаторов и показателей, о тесной взаимосвязи с которыми свидетельствуют представленные в табл. 8.1 значения коэффициентов корреляции.

Например, коэффициент корреляции оценок степени развития кластеров в докладах Всемирного экономического форума, опубликованных в разные годы (WEF–2011, опубликованном в 2011 г. [The Global Competitiveness Report, 2011–2012], WEF–2010, опубликованном в 2010 г. [The Global Competitiveness Report, 2010–2011]), близок к единице и существенно превосходит коэффициенты корреляции с оценками других рассматриваемых показателей (количество и качество местных поставщиков, защита прав собственности, способность к инновациям, уровень маркетинга).

Но при сравнении оценок в WEF–2011 с оценками из WEF–2005, опубликованного в 2005 г. [The Global Competitiveness Report, 2005–2006], видно, что на длинной дистанции играют значительную роль взаимосвязи разных показателей: степень развития кластеров в 2011 г. взаимосвязана с количеством и качеством местных поставщиков в WEF–2005 не менее тесно ($R > 0,7$), чем со степенью развития кластеров в WEF–2005 ($R = 0,7$).

Таким образом, можно сделать вывод, что современный уровень развития кластеров в значительной мере предопределен уровнем защиты прав собственности, способностями к инновациям, уровнем маркетинга, количеством и качеством местных поставщиков в предшествующие годы. Взаимосвязи оценок за разные годы свидетельствуют о важности учета отдаленных последствий принимаемых решений и о значительной инерционности процессов изменения условий и результатов развития инноваций.

Отметим, что многие выводы, касающиеся институциональных проблем, недостаточного развития в России малого

и среднего предпринимательства, низкой инновационной активности бизнеса, подтверждаются оценками и статистическими данными из ряда других источников [Индекс трансформации, 2010; Индикаторы инновационной деятельности, 2009; Малое и среднее предпринимательство, 2010].

Выявленная на макроуровне высокая теснота взаимосвязи качества институтов (степени защиты прав собственности, уровня незаконных платежей и взяток) с рядом других показателей, характеризующих уровень и условия развития кластеров, подтверждается представленными в следующих параграфах результатами анализа причинно-следственных связей проанализированных факторов на микроуровне.

8.2. Результаты пилотного полевого исследования внешней среды развития инновационного бизнеса

В период с октября 2009 г. до конца июня 2011 г. был проведен поэтапный анкетный опрос предпринимателей, выпускников ГУ ВШЭ, аспирантов, слушателей программ MBA и профессиональной переподготовки кадров, имеющих опыт работы в бизнесе. Респондентов просили представить себя предпринимателями, собственниками самостоятельно развивающегося инновационного бизнеса с высокой доходностью и хорошими перспективами развития и ответить на три вопроса.

1. Каковы шансы сохранить права собственности на этот бизнес и на результаты его развития (включая прогнозируемые на перспективу денежные потоки от этого бизнеса) при отсутствии особых преимуществ, позволяющих парировать возможные угрозы, в современных российских условиях нередко связанные с коррупцией, рейдерством, оппортунистическим поведением партнеров, труднопрогнозируемыми изменениями внешней среды ведения бизнеса, другими факторами?

2. Какую часть чистого дохода от бизнеса, по вашему мнению, целесообразно реинвестировать в его развитие при ожидаемой эффективности инвестиций $ROI = 0,25$, учитывая, что при отсутствии инвестиций бизнес деградирует и чистый доход снижается на 10% в год, если вероятность утраты прав собственности в расчете на год составляет соответственно 1, 5, 10 или 15%?

3. Какая доля чистого дохода может, по вашему мнению, потребоваться в современных условиях для «согласования интересов» с местными и региональными органами власти, другими стейкхолдерами, партнерами и конкурентами, для усиления охраны и правовой защиты собственности, в том числе интеллектуальной?

Всего было получено и обработано 192 заполненных респондентами анкеты. На первом этапе опроса в анкеты был включен лишь первый вопрос, поэтому ответы на второй и третий вопросы содержались в 146 заполненных респондентами анкетах. В результате обработки ответов респондентов были получены следующие оценки:

- воспринимаемая респондентами вероятность q утраты прав собственности в расчете на год характеризуется средним значением $q = 0,1313$ и средним квадратическим отклонением $\sigma = 0,091$;
- доля чистого дохода от бизнеса, которую респонденты считают целесообразным реинвестировать в его развитие, снижается по мере роста вероятности утраты прав собственности от $s = 57,7\%$ при $q = 0,02$ до $s = 33,3\%$ при $q = 0,15$. Соответственно растет доля чистого дохода $b = 1 - s$, изымаемая собственниками бизнеса для потребления и иных целей, при $q = 15\%$ среднее значение $b = 66,7\%$;
- доля B чистого дохода, которая, по мнению респондентов, требуется в современных условиях для того, чтобы свести риски к минимуму путем «согласования интересов» с органами власти и другими стейкхолдерами, усиления охраны и правовой защиты собственности¹, характеризуется средним значением $B = 0,304$ и средним квадратическим отклонением $\sigma = 0,196$.

Отметим, что по сравнению с ранее опубликованными результатами первого этапа пилотного исследования [Бек М.,

¹ Из-за недостаточно четкой формулировки третьего вопроса анкеты трудно судить о том, куда и в каких направлениях расходуеться эта часть чистого дохода (незаконные платежи, взятки и иные обременения либо инвестиции в специфические активы, другие направления). Поэтому в дальнейшем мы исходили из предположения, что с обременениями связана лишь часть затрат на «согласование интересов».

Бек Н., 2010], в ходе которого были получены ответы 91 респондента, многие оценки изменились не очень значительно. Например, полученное на первом этапе среднее значение $q = 0,1296$ отличается от оценки по всей совокупности опрошенных респондентов менее чем на 0,0017. Оценка s при $q = 0,15$ практически не изменилась. Но среднее значение $B = 0,359$ на первом этапе было заметно больше и в ходе продолжения опросов снизилось почти на 20%.

Продолжение анкетного опроса в 2011–2012 гг. позволило несколько увеличить выборку, но обработка вновь заполненных анкет мало изменила оценки параметров эмпирических законов распределения.

Эмпирические законы распределения оценок респондентами воспринимаемой вероятности утраты прав собственности на бизнес q ; доли чистого дохода, изымаемой собственниками бизнеса, b ; доли чистого дохода, необходимой для «согласования интересов», как видно на рис. 8.7–8.9, несимметричны и, возможно, многомодальны.

Снижение доли чистого дохода, инвестируемого в развитие бизнеса, по мере роста воспринимаемой вероятности q утраты прав собственности иллюстрируется графиком на рис. 8.10.

Судя по линейной аппроксимации графика на рис. 8.10 увеличение воспринимаемой вероятности q утраты прав собственности на 1% снижает долю чистого дохода, реинвестируемого в развитие, почти на 2%.

Ограниченные размеры выборки не позволяют достоверно судить об ее однородности и придают полученным результатам, судя по которым респонденты воспринимают сложившуюся внешнюю среду развития бизнеса как неблагоприятную, предварительный характер. В выполненном пилотном исследовании не затрагивался вопрос о возможном влиянии факторов внешней среды, в частности слабой защиты прав собственности на склонность организаций — действующих и потенциальных участников инновационных межфирменных сетей и кластеров к сотрудничеству, к обмену знаниями и технологиями, к их совместному созданию и использованию. Соответственно при моделировании процессов развития и деградации фирм и сетей, результаты которого обсуждаются далее, влияние неблагоприятных воздействий факторов внешней среды учитывалось главным

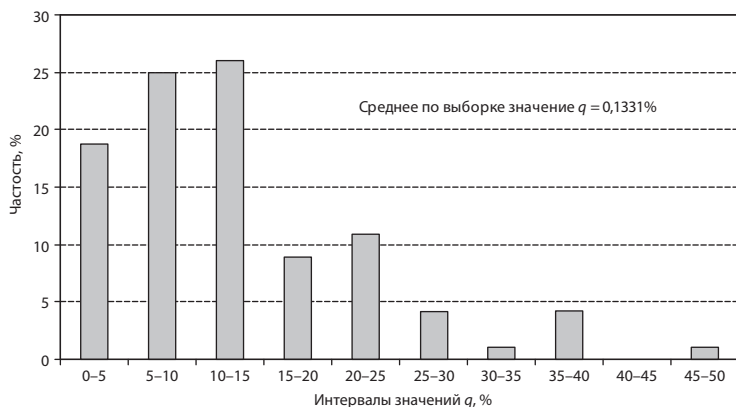


Рис. 8.7. Распределение оценок вероятности q утраты прав собственности на бизнес в расчете на один год

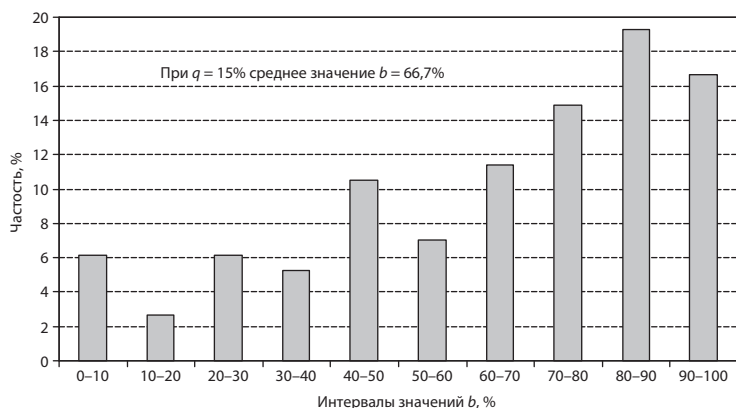


Рис. 8.8. Распределение оценок $b = 1 - s$ при $q = 15\%$

образом через их воздействие на риски утраты прав собственности, на склонность собственников бизнеса инвестировать часть чистого дохода в воспроизводство.

8.3. Разработка укрупненной модели развития инновационного бизнеса

Полученные оценки средних значений q , b , B и эмпирические законы распределения этих показателей были использова-

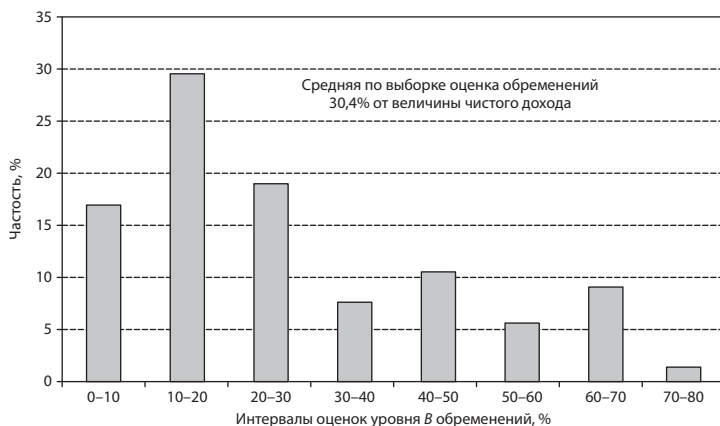


Рис. 8.9. Распределение оценок доли B затрат на «согласование интересов» в чистом доходе

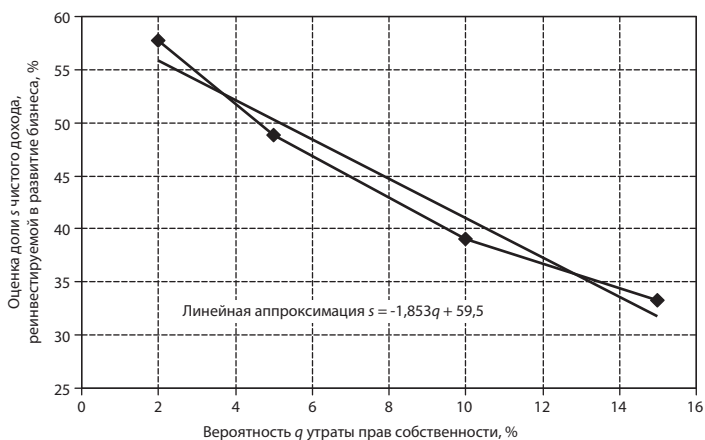


Рис. 8.10. Снижение доли s чистого дохода от бизнеса, которую респонденты считают целесообразным реинвестировать в его развитие по мере роста q

ны при построении моделей развития инновационного бизнеса и проведении расчетов с целью предварительного рассмотрения трех исследовательских вопросов.

1. В какой мере оценки общей ситуации в экономике России и других стран на макроуровне согласуются с результатами моделирования на микроуровне развития инновационного бизнеса?

2. В какой мере проблема защиты прав собственности и обусловленные нерешенностью этой проблемы факторы внешней среды влияют на возможности развития инновационных фирм и кластеров?

3. Насколько необходимо ослабить воздействие неблагоприятных факторов для расширения возможностей формирования и развития инновационных межфирменных сетей и кластеров в России?

При разработке укрупненной модели развития инновационного бизнеса мы ориентировались на рассмотрение трех сформулированных вопросов и на схему возможных взаимосвязей факторов, построенную с использованием изложенных выше результатов анализа оценок Всемирного экономического форума и представленную на рис. 8.11. Взаимосвязи факторов, намеренные на рис. 8.11, вероятно, носят сложный нелинейный характер и меняются во времени. Например, плохая защита прав собственности снижает инновационную и инвестиционную активность, ведет к ослаблению межфирменных связей, а ослабление межфирменных связей в свою очередь снижает возможности усиления защиты прав собственности.

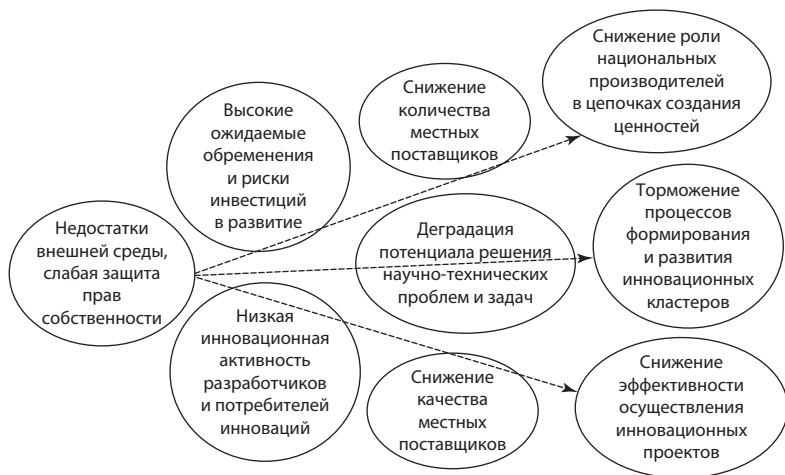


Рис. 8.11. Схема основных взаимосвязей, требующих исследования и учета

Для оценки влияния факторов внешней среды на инновационную активность бизнеса и вероятность его деградации используется модификация ранее разработанной и апробированной укрупненной модели [Бек М., Бек Н., 2010].

К основным источникам чистого дохода, принятого равным чистым денежным потокам бизнеса Cash Flow (CF), которые могут быть частично инвестированы в воспроизводство и развитие бизнеса, а частично направлены собственниками¹ и менеджерами на потребление и иные цели, в российской практике бизнес-планирования относят прибыль после налогообложения и амортизационные отчисления.

Была принята следующая модель изменения чистых денежных потоков по годам расчетного периода:

$$CF_t = (K_d CF_{t-1} + (1 - b)CF_{t-1}ROI)(1 - B), \quad (8.1)$$

где CF_t — чистые денежные потоки (чистый доход) бизнеса в t -м году; $t = 0, 1, 2, \dots$ — порядковый номер года с начала моделирования; K_d — коэффициент деградации, характеризующий относительное снижение чистых денежных потоков бизнеса при отсутствии инвестиций в его простое воспроизводство и развитие; b — доля чистых денежных потоков бизнеса, изымаемая собственником для потребления и иных целей; предполагается, что оставшаяся доля чистых денежных потоков $s = (1 - b)$ реинвестируется в простое воспроизводство и развитие бизнеса с рентабельностью инвестиций ROI ; ROI — рентабельность инвестиций в простое воспроизводство и развитие бизнеса; B — доля чистых денежных потоков, расходуемая «на согласование интересов» с целью свести риски к минимуму.

Принятая модель (8.1), также как производственная функция Кобба–Дугласа и традиционные модели экономического роста [Solow, 1957; Lucas, 1988; Шараев, 2006], отражает (правда, косвенно) влияние величины капитала на экономические результаты.

Величина капитала изменяется под влиянием двух разнонаправленных процессов: 1) наращивание за счет инвестиций, ве-

¹ Под собственниками бизнеса в данном случае понималась совокупность лиц и групп влияния, имеющих права на распределение и присвоение чистого денежного дохода от бизнеса и определяющих стратегию развития этого бизнеса.

личина которых зависит от уровня сбережений s (saving rate), характеризующего долю экономического результата, инвестируемого в развитие, и 2) выбытие, обусловленное физическим и моральным износом. К особенностям принятой модели можно отнести учет влияния воспринимаемой менеджерами, собственниками вероятности утраты прав собственности на уровень сбережений. Выбор уровня сбережений (в модели — доли чистого дохода, чистых денежных потоков бизнеса, направляемой на развитие) рассматривается как управленческое решение, на которое влияет воспринимаемая вероятность q утраты прав собственности.

В качестве критерия успешности развития бизнеса с позиций собственника было принято математическое ожидание получаемого собственником чистого приведенного дохода ($MNPV$) за расчетный период, которое оценивается с учетом вероятности сохранения прав собственности, чистых денежных потоков CF по годам расчетного периода и терминальной стоимости бизнеса P в конце периода.

Математическое ожидание $MNPV$ оценивалось по годам рассматриваемого периода развития бизнеса по укрупненной модели:

$$MNPV = \sum_{t=0}^{T_p} b \cdot CF_t \cdot \frac{(1-q)^t}{(1+r)^t} + P \cdot \frac{(1-q)^{T_p}}{(1+r)^{T_p}}, \quad (8.2)$$

где T_p — расчетный период в годах; q — вероятность потери прав собственности на бизнес в расчете на год; r — стоимость капитала (норма дисконта); P — оценка терминальной стоимости бизнеса, по которой собственник может его продать в конце расчетного периода:

$$P = CF_{T_p} \frac{P}{E},$$

где P/E — мультипликатор «цена фирмы — прибыль» (price/earnings) для оценки стоимости бизнеса в конце расчетного периода.

Модели (8.1), (8.2) носят укрупненный характер и, как это принято в российской практике бизнес-планирования и обоснования инвестиционных проектов, отражают лишь один из многих аспектов развития бизнеса — изменение денежных потоков во времени в плоскости «денежные потоки — время». Расчеты

ведутся в неизменных ценах. Не учтены возможности инвестиций в развитие за счет привлеченных средств, которые по статистике обеспечивают более 30% объема инвестиций российских промышленных предприятий в основной капитал. Отметим, что, поскольку значительная часть необходимых средств привлекается на относительно короткие сроки на возвратной основе, влияние привлечения дополнительных средств на результаты модельных расчетов при длительном, более трех лет, расчетном периоде может оказаться не очень значительным.

В зависимости от того, какую долю чистого дохода собственники изымают для потребления и иных целей, не связанных с воспроизводством и развитием данного бизнеса, существенно меняются оцениваемые по модели (8.1) темпы, результаты и даже направления изменения чистого дохода. Индекс J изменения чистого дохода за год по модели (8.1) составляет

$$J = (K_d + (1 - b)ROI)(1 - B).$$

При отсутствии затрат на «согласование интересов», $B = 0$, и реинвестировании в развитие всего чистого дохода, $b = 0$, для $K_d = 0,9$ и $ROI = 0,25$ получаем рост чистого дохода на 15% в год, $J = 0,9 + 0,25 = 1,15$. Увеличение затрат на «согласование интересов» до уровня $B = 0,1$ снижает темп роста чистого дохода более чем втрое, до 3,5% в год, $J = (0,9 + 0,25)(1 - 0,1) = 1,035$. А при изъятии более 15,6% чистого дохода собственниками для потребления и при $B = 0,1$ вместо роста получаем снижение чистого дохода, индекс изменения чистого дохода по величине меньше единицы.

Графики, представленные на рис. 8.12 сплошными линиями, характеризуют границы диапазона возможных траекторий, соответствующие двум крайним случаям:

1) весь чистый доход реинвестируется в развитие, $b = 0$. За 10 лет чистый доход увеличивается более чем в 4 раза;

2) весь чистый доход изымается, $b = 1$. Чистый доход снижается со 100 тыс. долл. в базовом году при $t = 0$ до менее чем 35 тыс. долл. в конце расчетного периода.

Разница между рассмотренными крайними случаями по величине чистого дохода в конце расчетного периода в 11,6 раза показывает, сколь важное значение для обеспечения развития имеют увеличение уровня сбережений s и факторы, влияющие

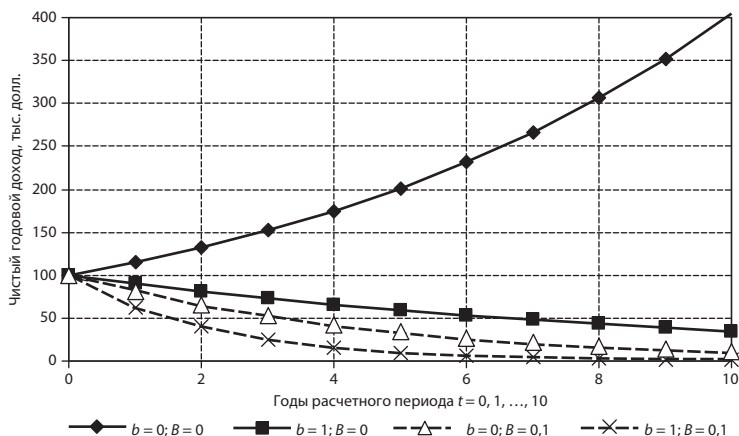


Рис. 8.12. Границы диапазона возможных траекторий развития бизнеса

на управленческие решения по реинвестированию части чистого дохода в развитие бизнеса.

Пунктирными линиями на рис. 8.12 обозначены границы диапазона возможных траекторий изменения чистого дохода при $B=0,1$. Рост затрат на «согласование интересов», обременений существенно замедляет рост дохода при $b=0$ и ускоряет его снижение при $b=1$. Чистый доход в конце расчетного периода при $B=0,1$ почти в 3 раза меньше, чем при отсутствии обременений, $B=0$.

Как показывают выполненные расчеты, сумма дохода, потерянного в результате обременений за десятилетний период при $B=0,1$, по оценке превышает сумму, изъятую за тот же период в форме обременений в 9,31 раза при $b=0$ и в 6,09 раза при $b=1$. При росте затрат на «согласование интересов» до уровня $B=0,3$ потери от обременений превышают изъятую в форме обременений сумму соответственно в 13,57 раза при $b=0$ и в 6,78 раза при $b=1$. Таким образом, ущерб, наносимый обременениями бизнесу и экономике в целом, многократно превосходит «пользу», получаемую людьми и организациями, присваивающими получаемые в форме обременений средства.

Рост чистых денежных потоков, выполнение условия $(CF_t / CF_{t-1}) > 1$, обеспечивается, если $(K_d + (1 - b)ROI)(1 - B) > 1$. Требование не допустить снижения чистых денежных потоков ограничивает допустимый уровень значений b сверху. При отсут-

ствии обременений, $B = 0$, максимально допустимое значение b определяется выражением

$$b_{\max} = 1 - \frac{1 - K_d}{ROI}.$$

Превышение этого уровня, $b > b_{\max}$, ведет к снижению чистых денежных потоков и в перспективе — к деградации бизнеса. В соответствии с этим выражением $b_{\max} = 1$ при $K_d = 1$. При $K_d = 0,9$ и $ROI = 0,25$ получаем $b_{\max} = 1 - 0,1/0,25 = 0,6$. Если $K_d = 0,8$ и $ROI = 0,2$, для предотвращения деградации инвестировать в развитие нужно весь чистый доход, $b_{\max} = 0$.

При необходимости учета обременений, $B > 0$, выражение для оценки максимально допустимого значения b принимает следующий вид:

$$b_{\max} = 1 - \frac{\frac{1}{1 - B} - K_d}{ROI}.$$

При $B = 0,1$, $K_d = 0,9$ и $ROI = 0,25$ получаем $b_{\max} = 1 - (1,111 - 0,9)/0,25 = 0,156$. В данном случае учет обременений в размере 10% от величины чистых денежных потоков снижает допустимое значение b_{\max} почти в 4 раза.

Аналогичные оценки предельных значений b_{\max} легко получить для случая, когда заданы требования обеспечения определенного темпа роста чистого дохода бизнеса.

В статье [Бек М., Бек Н., 2010] значения коэффициента деградации $K_d = 0,9$ и показателя рентабельности инвестиций $ROI = 0,25$ были приняты на основе анализа ограниченного числа бизнес-планов инновационных проектов. Учитывая, что оценки этих параметров существенно влияют на результаты расчетов и зависят от особенностей инновационных проектов, специфики отраслей, других факторов и могут меняться в широком интервале значений, были оценены допустимость использования ранее принятых значений параметров K_d , ROI и возможные интервалы их изменений.

Для оценки возможных значений коэффициента деградации были использованы статистические данные Росстата по износу¹ основных фондов промышленности России и их остаточ-

¹ Под износом основных фондов в российской статистике понимают полную или частичную утрату «основными фондами потребительских

ной балансовой стоимости на конец года в 2000–2009 гг. Результаты представлены в форме графиков на рис. 8.13. Оценка коэффициента деградации проводилась по формуле

$$K_d = \frac{100 - И}{100},$$

где И — учетный износ (амортизация и износ) основных фондов промышленности Российской Федерации на конец года в процентах к их остаточной балансовой стоимости.

Судя по полученным оценкам для активной части основных фондов принятый уровень $K_d = 0,9$ может рассматриваться как оптимистический. Тем более что оценки K_d на рис. 8.13 снижаются по годам, приближаясь к уровню $K_d = 0,8$, что может быть вызвано высоким износом используемых в промышленности России машин, оборудования и транспортных средств.

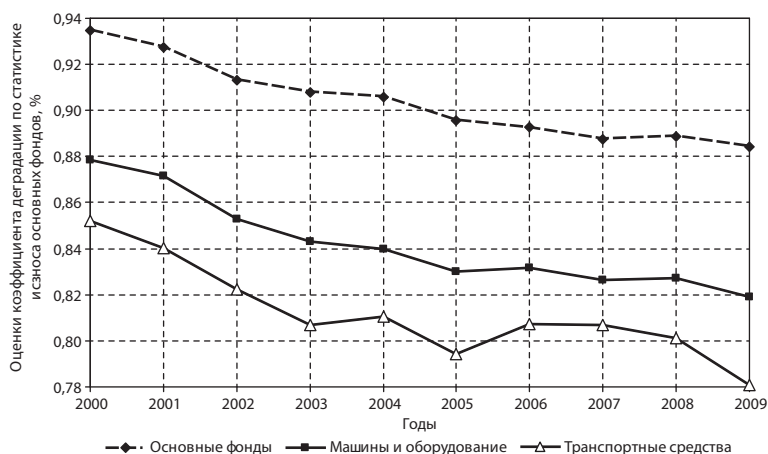


Рис. 8.13. Оценка величины коэффициента деградации по статистическим данным об износе основных фондов в промышленности России

Отметим, что данные по остаточной балансовой стоимости и учетному износу основных фондов промышленности России, использованные при построении графиков на рис. 8.13, имеют

своих свойств и стоимости в процессе эксплуатации, под воздействием сил природы и вследствие технического прогресса» [Российский статистический ежегодник, 2004, с. 328].

ограниченную сопоставимость, что вызвано происходившими в 2000–2009 гг. изменениями (под влиянием инфляции, кризисных явлений), а также переходом в статистическом учете от использования общероссийского классификатора отраслей народного хозяйства ОКОНХ к применению общероссийского классификатора видов экономической деятельности ОКВЭД¹. Однако эта несопоставимость вряд ли существенно сказывается на результатах укрупненной оценки скорости деградации основных фондов под влиянием износа.

Для предварительной оценки возможного интервала значений показателя рентабельности инвестиций (*ROI*) были рассмотрены опубликованные в Вестнике McKinsey [Джянг, Колер, 2006] результаты эмпирического анализа рентабельности инвестированного капитала (*ROIC*), которые базируются на изучении показателей 7 тыс. нефинансовых публичных компаний США за период с 1963 до 2004 г. Выборка достаточно представительная: суммарные доходы этих компаний в 2004 г. составили 99% доходов всех нефинансовых публичных компаний США. Медианный показатель *ROIC* без учета деловой репутации, гудвилла, составил около 10% и примерно соответствовал стоимости капитала. Отмечается относительное постоянство значений этого показателя по годам: результаты за весь рассмотренный период и за последние 10 лет достаточно близки друг к другу по всем рассмотренным отраслям. Наблюдаются значительные различия между отраслями и разброс значений внутри отраслей. Более высокие оценки рентабельности инвестированного капитала без учета деловой репутации (до *ROIC* = 25%) характерны для таких инновационных отраслей, как фармацевтика, биотехнологии, программное обеспечение. Несколько меньшие максимальные значения *ROIC* в интервале от 15 до 20% характерны для СМИ, коммерческих услуг, электроники и электронного оборудования, медицинского оборудования, продуктов питания и напитков. Оценки *ROIC* ниже 10% характерны для производства сырья и материалов, энергетики, транспорта, телекоммуникаций, ком-

¹ Данные по промышленности России до 2003 г. группировались по ОКОНХ, с 2003 г. они соответствуют сумме по трем разделам ОКВЭД (разделы С «Добыча полезных ископаемых», D «Обрабатывающие производства», E «Производство и распределение электроэнергии, газа и воды»).

мунального хозяйства, водо- и теплоснабжения. Таким образом, можно сделать вывод, что ранее принятый нами уровень рентабельности инвестиций не противоречит статистике США, но близок к верхней границе интервала возможных значений.

Однако целесообразность ориентации на американскую статистику не очевидна. Судя по данным официальной статистики в последние десятилетия существования СССР обеспечивался достаточно высокий и растущий уровень экономической эффективности внедрения мероприятий по новой технике (или, используя современную терминологию, в инновации). Как следует из данных табл. 8.2, величина показателя прироста прибыли в результате внедрения мероприятий по новой технике, измеренная в рублях в расчете на рубль затрат на внедрение (которая может рассматриваться как оценка используемого нами показателя рентабельности инвестиций — *ROI*) росла по годам и в 1989 г. в среднем по промышленности достигла уровня 0,43. Эффективность затрат на внедрение прогрессивных технологий была еще выше и составляла в 1989 г. 0,54.

Уровень эффективности инвестиций в инновации в этот период существенно снижала низкая эффективность мероприятий по таким направлениям, как механизация и автоматизация производства и внедрение вычислительной техники, обусловленная, вероятно, относительно низкой стоимостью трудовых ресурсов и отставанием от промышленно развитых стран по средствам автоматизации и вычислительной технике. Об этом свидетельствуют данные, представленные в табл. 8.3.

Судя по данным, представленным в табл. 8.2, 8.3, принятый при моделировании уровень рентабельности инвестиций $ROI = 0,25$ выглядит не столь завышенным, как при сравнении с данными по США. Это может быть в определенной мере объяснено эффектом низкой базы. В СССР, а теперь и в России накоплено значительное отставание от промышленно развитых стран по эффективности используемых технологий и оборудования, по экономичности и качеству производства, по использованию современных технологий и оборудования, методов и инструментов менеджмента и маркетинга. Отставание создает возможности получения высокой эффективности инвестиций в освоение и внедрение созданных в России и других странах технологий, оборудования, методов и инструментов.

Таблица 8.2

Экономическая эффективность внедрения мероприятий по новой технике в СССР в 1976–1989 гг. по данным официальной статистики

	В среднем за год			1989
	1976–1980	1981–1985	1986–1989	
<i>Вся промышленность</i>				
Прирост прибыли в результате внедрения мероприятий по новой технике, рубли в расчёте на рубль затрат на внедрение	0,30	0,29	0,38	0,43
Из него при внедрении прогрессивной технологии	0,42	0,37	0,54	0,54
Срок окупаемости затрат, годы	3,3	3,5	2,6	2,3
<i>Топливо-энергетический комплекс</i>				
Прирост прибыли в результате внедрения мероприятий по новой технике, рубли в расчёте на рубль затрат на внедрение	0,19	0,14	0,41	0,55
Из него при внедрении прогрессивной технологии	0,22	0,14	0,47	0,64
Срок окупаемости затрат, годы	5,2	5,7	2,4	1,8
<i>Металлургический комплекс</i>				
Прирост прибыли в результате внедрения мероприятий по новой технике, рубли в расчёте на рубль затрат на внедрение	0,34	0,35	0,44	0,49
Из него при внедрении прогрессивной технологии	0,39	0,4	0,42	0,6
Срок окупаемости затрат, годы	3,0	2,9	2,3	2,1
<i>Машиностроительный комплекс</i>				
Прирост прибыли в результате внедрения мероприятий по новой технике, рубли в расчёте на рубль затрат на внедрение	0,33	0,33	0,35	0,38
Из него при внедрении прогрессивной технологии	0,78	0,85	0,84	0,63
Срок окупаемости затрат, годы	3,1	3	2,8	2,6

Источник: Народное хозяйство СССР в 1989 г.: Стат. ежегодник / Госкомстат СССР. М.: Финансы и статистика, 1990. С. 301–304.

Для апробации возможностей использования различных значений параметров K_d и ROI при моделировании были выполнены расчеты по модели (8.1) при разных значениях K_d и ROI

Таблица 8.3

**Эффективность инвестиций в инновации в СССР
в 1976–1987 гг. по видам мероприятий по новой технике**

	В среднем за год			1987
	1971–1975	1976–1980	1981–1985	
<i>Вся промышленность</i>				
Фактические затраты на внедрение мероприятий, млн руб.	6203	8676	11 216	13 152
Прирост прибыли в результате внедрения мероприятий по новой технике, млн руб.	1762	2627	3232	4768
Прирост прибыли в результате внедрения мероприятий по новой технике, рубли в расчете на рубль затрат на внедрение	0,28	0,30	0,29	0,36
В том числе по видам мероприятий:				
внедрение прогрессивной технологии	0,33	0,42	0,37	0,50
механизация производства	0,25	0,23	0,18	0,20
автоматизация производства	0,17	0,13	0,12	0,10
внедрение вычислительной техники	0,12	0,13	0,17	0,20
модернизация действующего оборудования	0,30	0,31	0,27	0,34
другие мероприятия	0,30	0,28	0,38	0,55

Источник: Промышленность СССР: Стат. сборник / Госкомстат СССР. М.: Финансы и статистика, 1988. С. 86–87.

с использованием статистических данных Росстата по динамике изменения сальдированного финансового результата (прибыль минус убытки) работы предприятий промышленности России и по величине инвестиций в основной капитал в 2000–2009 гг. Расчеты финансового результата по годам и нарастающим итогом за период с 2000 г. проводились с использованием данных, представленных в табл. 8.4, по модели (8.1) при $K_d = 0,9$ и $ROI = 0,25$ и при вариации значений этих параметров. Результаты сравнения фактических данных с оценками представлены в последних строках табл. 8.4 и в графической форме на рис. 8.14.

Результаты расчета при $K_d = 0,9$ и $ROI = 0,25$ дают хорошее совпадение с фактическими данными за период до 2007 г., но в 2008 и 2009 гг. расхождения фактических и расчетных данных возрастают. Лучшее приближение к статистическим данным за весь период 2000–2009 гг. дает вариант расчета при $K_d = 0,86$ и $ROI = 0,15$.

Таблица 8.4

Финансовые результаты работы и инвестиции в основной капитал предприятий промышленности России за 2000–2009 гг.

Показатель	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) в текущих ценах, млрд руб.	719,0	579,6	443,7	613,9	1237,0	1729,3	2785,3	2918,0	2374,2	2128,5
Инвестиции в основной капитал в текущих ценах, млрд руб.	448,2	581,8	655,3	795,9	948,7	1339,8	1725,8	2382,0	3108,5	2926,3
Цепной индекс цен производителей промышленных товаров (декабрь к декабрю предыдущего года), %	131,6	110,7	117,1	113,1	128,3	113,4	110,4	125,1	93	113,9
Базовый индекс цен производителей промышленных товаров (декабрь 2000 г. = 1)	1,000	1,107	1,296	1,466	1,881	2,133	2,355	2,946	2,740	3,121
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) за год в ценах 2000 г., млрд руб.	719,0	523,6	342,3	418,7	657,6	810,7	1182,7	990,5	866,6	682,1
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) в ценах 2000 г. за период с 2000 г., нарастающим итогом, млрд руб.	719,0	1242,6	1584,9	2003,7	2661,3	3472,0	4654,7	5645,2	6511,8	7193,8
Инвестиции в основной капитал в ценах 2000 г., млрд руб.	448,2	525,5	505,5	542,9	504,3	628,1	732,8	808,6	1134,6	937,7
Расчет финансового результата в расчете на год по модели (8.1) при $K_f = 0,86$ и $ROI = 0,15$	719,0	685,6	529,1	370,2	441,5	641,2	791,4	1127,1	973,1	915,4
То же за период с 2000 г., нарастающим итогом	719,0	1404,6	1933,7	2304,0	2745,5	3386,7	4178,1	5305,2	6278,3	7193,7

Источник: до 2005 г.: [Промышленность России, 2005]; с 2005 г.: [Промышленность России, 2010].

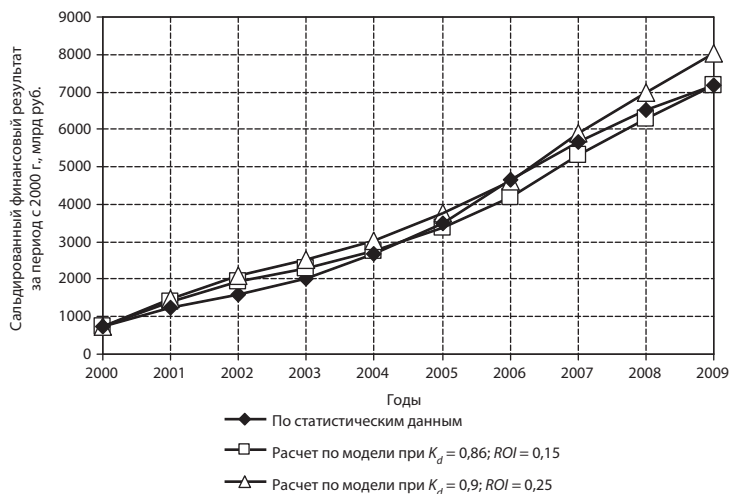


Рис. 8.14. Сравнение статистических данных и расчётных оценок сальдированного финансового результата промышленности России в 2000–2009 гг. по модели (8.1)

На основании изложенного можно сделать вывод, что ранее принятые оценки значений параметров модели $K_d = 0,9; ROI = 0,25$ не противоречат имеющимся статистическим данным, но носят оптимистический характер. Для быстро развивающихся инновационных направлений характерен высокий уровень рентабельности инвестиций, но скорость морального износа основных фондов и нематериальных активов может оказаться существенно выше средней, что потребует уменьшения величины K_d . А для медленно развивающихся отраслей скорость износа может быть даже ниже, чем соответствующая значению $K_d = 0,9$, но и рентабельность инвестиций обычно ниже.

Стоимость капитала (норма дисконта) r и мультипликатор (P/E) «цена фирмы — прибыль» (price/earnings), используемые в модели (8.2) для оценки стоимости бизнеса в конце расчетного периода, можно рассматривать как взаимосвязанные величины, в значительной мере определяемые условиями внешней среды и воспринимаемыми рисками. Продажа бизнеса в конце расчетного периода T_p по цене P , определенной исходя из постоянной величины годового чистого дохода CF_{T_p} , дает финансовый результат, эквивалентный для собственника бизнеса величине пер-

петуитета (бессрочного аннуитета, или вечной ренты), чистого приведенного дохода за бесконечный последующий период $((T_p + 1), (T_p + 2), \dots, \infty)$ при стоимости капитала $r = 1/(P/E)$:

$$P = CF_{T_p} \frac{P}{E} = \frac{CF_{T_p}}{r} = \frac{CF_{T_p}}{E/P}.$$

Взаимосвязь параметров (P/E) и r иллюстрируется графиком на рис. 8.15.

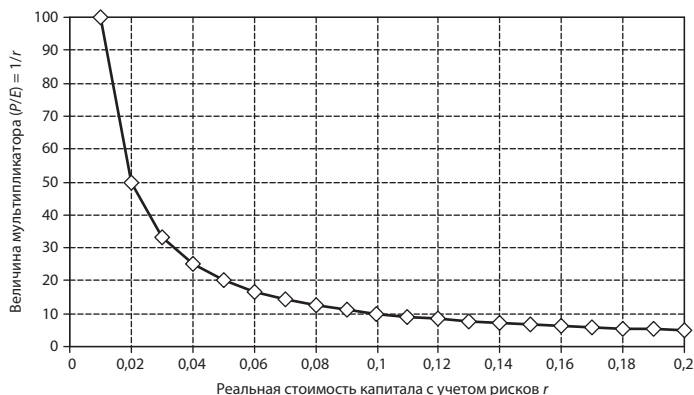


Рис. 8.15. Влияние реальной стоимости капитала на величину мультипликатора (P/E) , при которой результат продажи бизнеса по терминальной стоимости в конце расчетного периода эквивалентен оценке перпетуитета

Увеличение реальной стоимости капитала, вызванное ростом рисков, ведет к снижению величины мультипликатора. Относительно высокие страновые риски в России, в значительной мере связанные с проблемами защиты прав собственности, с учетом которых рекомендовано увеличивать норму дисконта на 2–3 ставки LIBOR [Методические рекомендации..., 2000], вызывают рост реальной стоимости капитала, особенно для инновационных проектов с длительными сроками осуществления. Соответственно снижается и величина мультипликатора (P/E) с характерного для стран с высоким уровнем защиты прав собственности уровня $P/E = 20–30$ до гораздо меньших значений — $P/E = 5–10$ в России.

Таким образом, высокая воспринимаемая вероятность утраты прав собственности на бизнес может рассматриваться как

фактор, увеличивающий реальную стоимость капитала и снижающий оценку терминальной стоимости бизнеса. При проведении расчетов мы принимали реальную стоимость капитала $r = 0,1$ и значение мультипликатора $P/E = 7$.

8.4. Результаты модельных расчетов по укрупненной модели развития инновационного бизнеса¹

Графики на рис. 8.16 иллюстрируют влияние на $MNPV$ доли b чистого дохода, изымаемой собственниками бизнеса при $T_p = 10$ лет; $r = 0,1$; $P/E = 7$; $K_d = 0,9$; $ROI = 0,25$. Чистые денежные потоки бизнеса в начальный период моделирования, при $t = 0$, были приняты равными $CF_0 = 100$ тыс. долл.

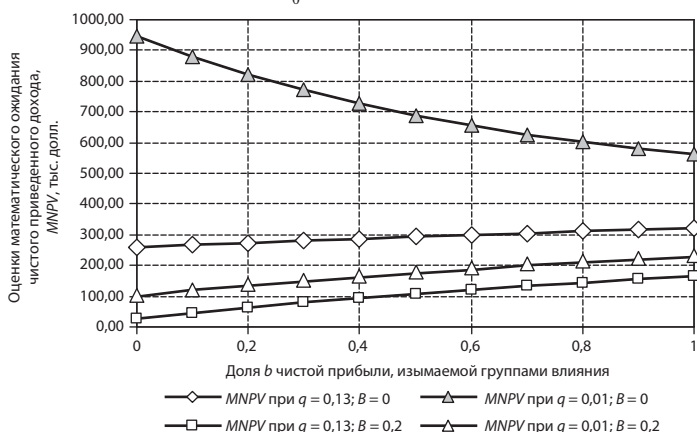


Рис. 8.16. Влияние доли b чистого дохода, изымаемой группами влияния, на оценку $MNPV$

Как следует из рис. 8.16, увеличение вероятности q утраты прав собственности до значения $q = 0,13$, соответствующего средней оценке q по результатам опроса респондентов, даже при отсутствии обременений, при $B = 0$, делает нерациональным для собственника бизнеса, ориентирующегося на расчетный период $T_p = 10$ лет и на принятые оценки стоимости капи-

¹ При подготовке данного параграфа использованы результаты, опубликованные в статье авторов, посвященной анализу причин низкой инновационной активности российского бизнеса [Бек М., Бек Н., 2010].

тала r , рентабельности инвестиций ROI , мультипликатора P/E и коэффициента деградации K_d , инвестирование части чистого дохода в развитие. Чем больше доля b чистого дохода, изымаемая собственником бизнеса для потребления и иных, не связанных с развитием бизнеса целей, тем больше получаемый им чистый приведенный доход $MNPV$. Если учитывать затраты на «согласование интересов» (значительную часть которых можно рассматривать как обременения) в размере 20% от чистого дохода, то, как следует из рассмотрения графиков для $B = 0,2$, представленных на рис. 8.16, инвестиции в развитие становятся невыгодными даже при снижении q до близкого к нулю ($q = 0,01$) уровня.

При отсутствии обременений и $q = 0,01$ увеличение доли чистого дохода, изымаемого собственником для потребления и иных целей, оказывается невыгодным в долгосрочном плане, так как ведет к снижению $MNPV$.

На рис. 8.17 представлены результаты расчетов по оценке границ области значений q , B , в которой инвестиции в развитие могут дать положительный эффект по сравнению с результатом, получаемым при продаже бизнеса в начале расчетного периода.

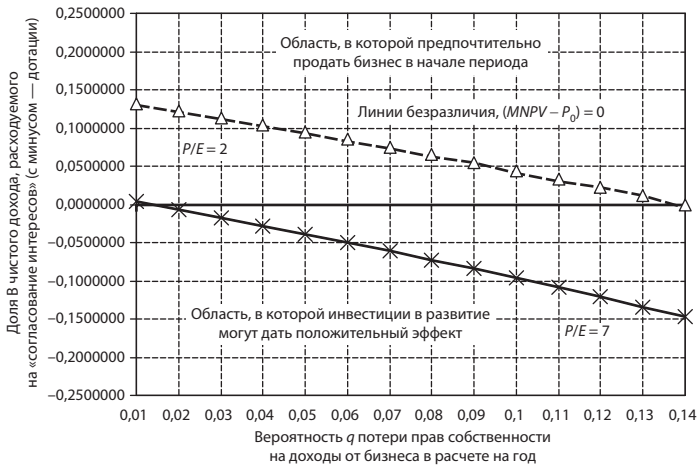


Рис. 8.17. Влияние внешних условий на целесообразность инвестиций в развитие

Чистые денежные потоки бизнеса в 0-м году приняты равными $CF_0 = 100$ тыс. долл., соответственно стоимость бизнеса в 0-м году при $P/E = 7$ составляет $P_0 = 700$ тыс. долл. По оси ординат здесь отложены значения B , характеризующие долю чистых денежных потоков, расходуемых на «согласование интересов». Отрицательные значения B соответствуют случаю, когда фирма не только не расходует на «согласование интересов» часть своих денежных потоков, но и получает дотации. По оси абсцисс отложены оценки ожидаемой вероятности q потери прав собственности в расчете на год. В области выше линии безразличия ожидаемые относительные расходы на согласование интересов B и вероятность q потери прав собственности принимают такие значения, при которых выгоднее сразу продать бизнес. Ниже этой линии инвестиции в развитие могут дать положительный эффект, $MNPV > P_0$.

Линия безразличия, показанная на рис. 8.17 сплошной линией, соответствует условию, что при $K_d = 0,9$; $ROI = 0,25$; $b = 0,423$ (что соответствует средней оценке респондентов при $q = 0,02$); $r = 0,1$; $P/E = 7$ математическое ожидание получаемого собственником чистого приведенного дохода за расчетный период T_p с учетом дисконтированного дохода от продажи бизнеса в конце расчетного периода равно стоимости, по которой можно продать бизнес в начале периода, $MNPV = P_0$.

Область, в которой инвестировать в развитие выгодно, исчезающее мала и располагается ниже уровня $B = 0$. При $B > 0$ инвестиции в развитие остаются невыгодными даже при нулевых оценках q . А при средней по результатам опроса оценке ожидаемой вероятности потери прав собственности $q \cong 0,13$ инвестиции в развитие выгодны, лишь если обременений нет и бизнес получает дотации в размере, превышающем 13% от величины его денежных потоков. Картина несколько изменяется, если продать бизнес можно только по сильно заниженной цене. Линия безразличия, соответствующая значению мультипликатора $P/E = 2$, которая обозначена на рис. 8.17 пунктирной линией, располагается заметно выше. Но при заниженной стоимости бизнеса его продажа оказывается гораздо менее выгодной, чем полный отказ от инвестиций в развитие и извлечение дохода в период деградации бизнеса.

Судя по графикам на рис. 8.17 российские фирмы сталкиваются со столь высокими рисками и обременениями, что инвестиции в развитие инновационного бизнеса экономически нецелесообразны. Снижение инвестиций в развитие, вызванное рисками и обременениями, ведет к деградации бизнеса. Рациональной для собственника становится стратегия предпродажной подготовки бизнеса и его продажи в самом начале расчетного периода либо стратегия полного отказа от реинвестирования части дохода в развитие, позволяющая ценой деградации бизнеса вывести и аккумулировать часть его стоимости. В обеих стратегиях может предусматриваться последующее размещение вырученных средств в менее рискованных условиях, например за рубежом. Вторая стратегия проиллюстрирована рис. 8.18.

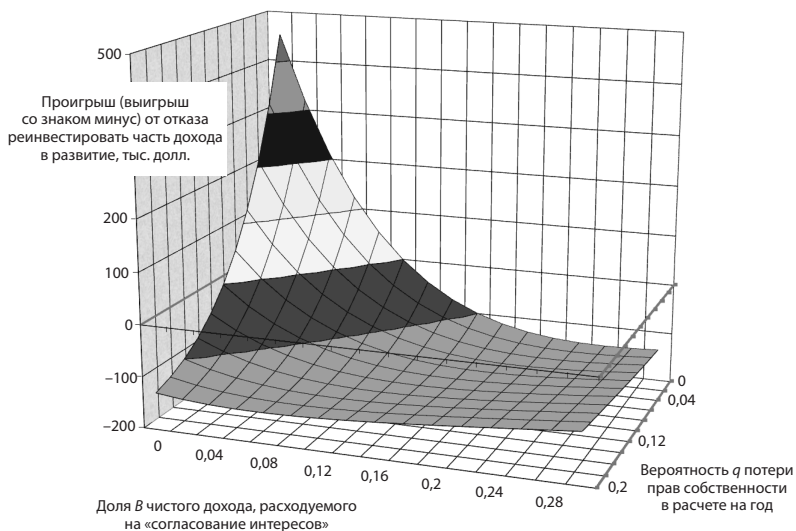


Рис. 8.18. Влияние слабой защиты прав собственности и обременений на целесообразность реинвестирования части дохода в развитие

Избегая угроз, обусловленных слабой защитой прав собственности, собственник уходит от опасности, переводит бизнес на траекторию деградации, в крутое пике, как бы ныряет (такое решение оправдано, например, при $q > 0,06$ и $B > 0,06$), и, «дойдя до дна», снизив чистые доходы и стоимость бизнеса до миниму-

ма, «выныривает» с выведенными из бизнеса средствами, которые может разместить в более благоприятных условиях.

Отметим, что картина на рис. 8.18 несколько искажена, потому что в моделях (8.1), (8.2) не учтена реальная возможность снижения чистого дохода до отрицательных значений, например, за счет вынужденного выделения средств на «согласование интересов» и при отсутствии достаточных для этого чистых доходов, как говорится, «себе в убыток».

Таким образом, ослабление защищенности прав собственности до уровня, соответствующего $q = 0,13$ (который судя по результатам опроса уже достигнут), и наличие обременений мотивируют собственников на решения, ведущие к отказу от инвестиций в инновационное развитие и деградации бизнеса. Уровень риска утраты прав собственности, воспринимаемого потенциальными участниками инновационного бизнеса, достиг опасного предела, делающего инвестиции в инновационное развитие нерациональными. Это становится, по мнению авторов, вызовом для всех уровней управления инновационной деятельностью. Без ответа на этот вызов трудно рассчитывать на успешное формирование и развитие в России инновационных фирм, межфирменных сетей и кластеров.

Незащищенность собственности определяет неблагоприятные воздействия на развитие бизнеса ряда взаимосвязанных факторов: роста q , снижения терминальной стоимости бизнеса, сокращения инвестиций в развитие. Кроме того, незащищенность, в значительной мере косвенно, ведет к росту стоимости капитала и уровня обременений. Для оценки влияния каждого из этих факторов по отдельности были проведены расчеты по укрупненной модели, на каждом шаге учитывалось неблагоприятное влияние одного фактора. В качестве базового был принят вариант с более благоприятными (по сравнению с существующими) условиями развития инновационного бизнеса, характеризующийся высокой терминальной стоимостью бизнеса, которая соответствует величине мультипликатора $P/E = 20$, реинвестированием в развитие основной части чистых доходов, $b = 0,1$ (что возможно при высокой мотивированности собственников и менеджмента на развитие и характерно для ряда быстро развивавшихся зарубежных инновационных компаний), невысокой вероятностью утраты прав собственности ($q = 0,02$), отно-

сительно невысокой стоимостью капитала ($r=0,03$) и отсутствием обременений ($B=0$).

Условия базового варианта последовательно ухудшались путем приведения их в соответствие с российской статистикой и оценками респондентов. Последовательность шагов, не влияющая на конечные результаты, была определена произвольно. Полученные результаты оценки влияния ухудшения условий на величину математического ожидания чистой приведенной стоимости ($MNPV$), получаемой собственниками бизнеса за расчетный период с учетом терминальной стоимости бизнеса P в конце периода, представлены на рис. 8.19. Как следует из диаграммы, совокупное влияние снижения терминальной стоимости бизнеса, увеличения доли b чистых денежных потоков бизнеса, изымаемой собственником для потребления и иных целей, роста воспринимаемой вероятности утраты прав собственности q , обременений B и стоимости капитала r сводит на нет перспективы бизнеса, развитие которого при благоприятных условиях могло бы за 10 лет дать чистый приведенный доход, более чем в 40 раз превышающий чистый доход в начале периода. Каждый шаг ухудшения условий заметно снижает оценку $MNPV$.

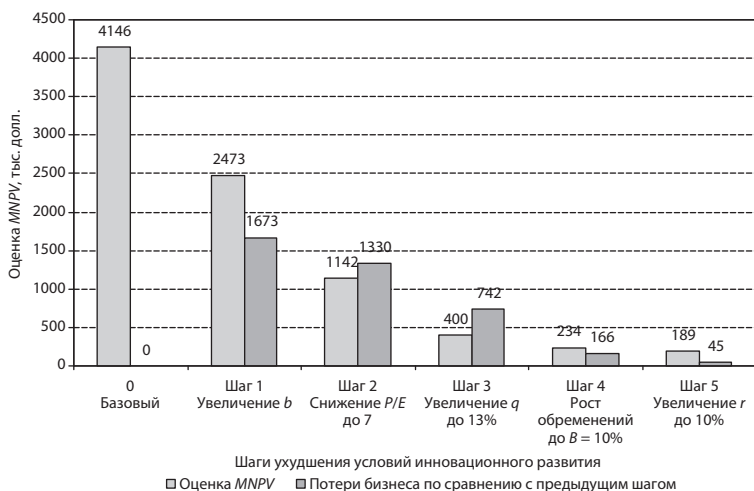


Рис. 8.19. Снижение оценок математического ожидания $MNPV$ по мере ухудшения условий развития инновационного бизнеса

Увеличение величины b с принятого в базовом варианте уровня 10% до 42,3% (что соответствует средней оценке респондентов для $q = 0,02$) означает значительное снижение инвестиций в развитие. В результате $MNPV$ снижается почти в 2 раза, до 2473 тыс. долл. На втором шаге снижение величины мультипликатора P/E (и соответственно оценки терминальной стоимости бизнеса) с принятого в базовом варианте значения $P/E = 20$, вполне достижимого в странах с хорошей защитой прав собственности, до уровня $P/E = 7$ (более соответствующего условиям существования российского бизнеса) ведет к дальнейшему снижению оценок $MNPV$ более чем вдвое, до 1142 тыс. долл.

На третьем шаге увеличение оценки q до среднего по результатам опроса значения $q = 0,1313$ и соответствующее увеличение b дает снижение оценки $MNPV$ до 400 тыс. долл., что при $P/E = 7$ уже ниже цены, по которой можно продать бизнес в начале расчетного периода. Учет обременений на уровне 10% от чистого дохода и увеличения стоимости капитала (ставки дисконта) до $r = 0,1$ дополнительно снижают оценки $MNPV$, соответственно до 234 тыс. и 189 тыс. долл. В результате совместного влияния всех факторов, вызывающих ухудшение условий развития, получаем снижение оценки $MNPV$ почти в 22 раза.

Таким образом, по результатам пилотного исследования и модельных расчетов можно сделать вывод, что незащищенность прав собственности снижает инновационную активность российского бизнеса и может рассматриваться как причина возможной деградации инновационного бизнеса и препятствие для создания инновационных фирм, межфирменных сетей и кластеров.

8.5. Имитационное моделирование процессов развития и деградации межфирменных сетей, кластеров

Результаты пилотного исследования внешней среды, разработки и апробации моделей (8.1), (8.2) позволяют перейти от анализа траекторий развития и деградации отдельно взятого бизнеса к имитационному моделированию развития межфирменных сетей и кластеров.

На данном этапе исследования в качестве основы для осуществления такого перехода каждой фирме, входящей в состав

межфирменной сети, кластера, были поставлены в соответствие модели типа (8.1). Имитационные модели использовались для оценки влияния внешних условий на инновационную активность, возможности и результаты развития (или деградации) отдельных фирм — участников межфирменных сетей, кластеров, локальных экосистем бизнеса. Параметры этих моделей рассматривались как случайные величины, использовались эмпирические законы распределения параметров q , b , B , иллюстрируемые рис. 8.7—8.9. Учитывалось, что с обременениями может быть связана лишь часть затрат на «согласование интересов», в качестве среднего уровня этих затрат принималось значение $B = 0,1$; соответственно использовались более благоприятные для развития параметры эмпирического распределения оценок B .

При моделировании предусматривалась возможность оценки последствий снижения силы воздействия неблагоприятных факторов, характеризующегося значениями параметров q , b , B , наиболее благоприятные для инновационного развития значения которых равны нулю. Для этого был введен коэффициент ослабления K , на который при моделировании умножались оценки q , b и B . Значения K варьировались в интервале $(0, 1)$.

8.5.1. Имитационное моделирование процессов взаимодействия участников межфирменных сетей при осуществлении крупных инновационных проектов

В основу данного раздела положены результаты работы, о которых докладывалось на XI Международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества. Исследование выполнялось с целью выявления причин и оценки вероятных последствий низкой инновационной активности промышленных организаций России, ведущей к снижению инновационного потенциала, конкурентоспособности страны на мировых рынках наукоемкой продукции и интеллектуальных услуг [Бек М., Бек Н., 2011а].

Менеджерiallyм и маркетинговым аспектам проблем сохранения, развития и эффективного использования инновационного потенциала российских компаний до недавнего времени не уделялось достаточного внимания. С одной стороны, стратегические решения по согласованию текущих и долгосрочных ин-

тересов, по ориентации на устойчивое развитие, на рост стоимости бизнеса (на основе использования эффективных бизнес-моделей, перехода к открытым моделям инноваций, развитию и использованию возможностей межфирменных, сетевых взаимоотношений), как показывает опыт ведущих инновационно-ориентированных компаний мира, в эпоху перехода к экономике знаний приобретают особое значение. С другой стороны, тенденции изменения условий инновационной деятельности бизнеса в России сдерживают использование современных подходов к разработке и осуществлению маркетинговых, инновационных и бизнес-стратегий.

Оценка сложившейся ситуации и перспектив ее изменения, выполненная методами стратегического анализа на примере аэрокосмической промышленности, свидетельствует о наличии требующих стратегического отклика серьезных угроз как для самой отрасли, так и для смежных отраслей, включая станкостроение, производство материалов и комплектующих. Следствием проявления этих угроз становится деградация цепочек и сетей создания ценности. Заметны признаки приближающегося стратегического распада и утраты конкурентоспособности, в числе которых наряду со снижением стоимости компаний выделяют [Williamson, 2004]:

- значительный вклад устаревающих (возрастом более пяти лет) активов в прибыль, ориентацию на ренты, источником которых являются ранее созданные активы;
- схожесть стратегий, товарных предложений со стратегиями и предложениями конкурентов, отсутствие уникальности.

Многие технические средства, сохраняющие конкурентоспособность на мировом рынке, созданы аэрокосмической промышленностью России более 50 лет тому назад, а планы создания новых реализуются медленно и нередко меняются.

Складывающаяся ситуация объясняется не только нехваткой выделяемых из бюджета средств, разрывом хозяйственных связей на постсоветском пространстве, но и тем, что многие руководители и участники инновационных процессов ориентируются на решение в основном текущих задач и мало заинтересованы в достижении долгосрочных стратегических целей своего бизнеса и экономики в целом. В числе причин — отсутствие дей-

ственных механизмов согласования кратко- и долгосрочных интересов различных групп влияния, участвующих в разработке и реализации инновационных проектов и программ, включая государственные органы и их представителей, собственников бизнеса, менеджеров и работников. Это становится, по мнению авторов, серьезным тормозом для инновационного развития высокотехнологичных отраслей.

Ранее использовавшиеся механизмы не действуют, а создание новых затрудняется характерной для современной российской экономики слабой защитой прав участников инновационных процессов на использование результатов инновационного развития. Незащищенность прав собственности существенно ограничивает временной горизонт, на который ориентированы принимаемые стратегические решения, и в конечном счете ведет к приоритету текущих задач, отсутствию готовности идти на риск ради достижения стратегических целей, что наносит ущерб долгосрочным бизнес-интересам участников и экономики в целом. Если мотивация построена без учета связи между правом влиять на текущие решения и ответственностью за будущее, за отдаленные результаты, то для рационально мыслящих менеджеров становится естественным рассмотрение сохранившегося потенциала своих организаций как источника денежных потоков, которые нужно эффективно, с пользой для себя использовать, пока источники не иссякли.

В свое время лауреат Нобелевской премии Д. Норт так охарактеризовал институциональную систему, которая «способствует сохранению низкого уровня развития» в странах «третьего мира»: «При наличии слабо защищенных прав собственности, недостаточного претворения законов в жизнь, наличия барьеров для вхождения, монополистических ограничений: фирмы, стремящиеся к максимизации прибыли, склонны избирать краткосрочную стратегию... Самыми выгодными занятиями становятся торговля, перераспределение или операции на черном рынке. Крупные фирмы с большим основным капиталом могут существовать только под покровительством правительства, пользуясь субсидиями и тарифной защитой и выплачивая обществу определенную компенсацию. Такое сочетание вряд ли может способствовать эффективности производства» [Норт, 1997, с. 92]. Охарактеризованная Д. Нортом проблема, которая «довольно точно

отражает состояние российской экономики в период 1992–1998 гг.» [Иванова, 2002, с. 34], не потеряла остроты и сегодня, о чем свидетельствуют рассмотренные в п. 8.1 данные доклада WEF о глобальной конкурентоспособности.

Незащищенность прав собственности участников инновационных программ и процессов, как было показано в предыдущих параграфах, определяет тенденции снижения инвестиций в инновационное развитие, уменьшения временного горизонта, на который ориентированы принимаемые стратегические решения. Судя по полученным оценкам именно особенностями сложившейся внешней среды (и ее восприятием) можно в значительной мере объяснить низкую инновационную активность производителей промышленной продукции России. В этих условиях актуальными задачами стратегического менеджмента и маркетинга на всех уровнях управления становятся предотвращение и разрешение конфликтов интересов, которые могут свести к минимуму возможности осуществления важнейших для успеха инновационных проектов функций целеполагания, лидерства и мотивации и в целом эффективного управления инновационной деятельностью. Кризисные явления обострили проблемы, связанные с отсутствием действенных механизмов согласования краткосрочных и долгосрочных интересов различных групп влияния, участвующих в разработке и реализации инновационных планов и программ, с ориентацией многих российских менеджеров на временной горизонт, не превышающий нескольких лет, с расширением разрывов между заявлениями и замыслами, облакаемыми в форму концепций, основных направлений, программ и планов долгосрочного развития (недостатка в которых не ощущается), и практически реализуемыми стратегическими действиями.

Можно предположить, что отмеченные проблемы скажутся не только на перспективах инновационного развития отдельных участников инновационной деятельности (коммерческих и некоммерческих организаций, их специализированных подразделений), но и на возможностях использования сохранившегося в стране инновационного потенциала при осуществлении крупных инновационных проектов в высокотехнологичных отраслях промышленности России.

Для предварительной оценки обоснованности этого предположения были проведены расчеты по укрупненной имитаци-

онной модели реализации гипотетического проекта. Конкуренция в области осуществления крупных инновационных проектов разворачивается между гибкими сетями создания ценности, объединяющими сотни и тысячи партнеров — участников работ над проектами. Для победы в конкурентной борьбе особое значение приобретают сроки выполнения проектов, зависящие от взаимодействия всех участников. В связи с этим при построении модели в качестве критерия был принят срок завершения инновационного проекта.

За основу принята укрупненная сетевая модель крупного инновационного проекта, включающая 25 комплексных работ, для выполнения которых необходимо обеспечить эффективное взаимодействие 200 участников. Все участники сети закреплены за конкретными работами укрупненной сетевой модели (от 2 до 40 участников в расчете на одну работу), предусматривалось привлечение некоторых участников к выполнению нескольких работ. Длительность осуществления проекта без учета потерь времени, связанных с проблемами при взаимодействии участников сети, с возможными разрывами связей, составляла по расчету 46 месяцев. Укрупненная схема расчетов по модели осуществления проекта иллюстрируется представленным на рис. 8.20 фрагментом, центральное место здесь занимают сетевая модель осуществления проекта и таблица состояния участвующих в его осуществлении организаций.

Расчеты проводились методом статистических испытаний с шагом по месяцам, соответственно вероятность q принималась в расчете на месяц. На каждом шаге оценивалось состояние связей с сетью всех участников сети. Состояние связей с каждым k -м участником в t -м месяце с начала осуществления проекта характеризовалось булевой переменной $Z_{k,t}$ принимающей значение $Z_{k,t} = 1$, если связь поддерживается и участник продолжает активную работу по проекту, и $Z_{k,t} = 0$, если по тем или иным причинам (ликвидация или репрофилирование участника, утрата части необходимых для осуществления проекта ресурсов, включая оборудование, знания, компетенции) активная работа участника по проекту прекращена и его связь с сетью разорвана. Значения $Z_{k,t}$ для всех участников формировались на каждом шаге исходя из принятой одинаковой для всех участников вероятности $q_{k,t} = \text{const}$ разрыва связей в течение месяца и значений псевдослу-

Подготовка исходных данных по варианту расчетов. Переход к очередному шагу испытаний

Таблица псевдослучайных чисел (фрагмент)

Участник	1	2	3	4	5	6
Фирма 1	0,83	0,45	0,02	0,56	0,73	0,77
Фирма 2	0,52	0,64	0,53	0,78	0,26	0,86
Фирма 3	0,70	0,47	0,42	0,11	0,58	0,32
Фирма 4	0,32	0,01	0,96	0,25	0,36	0,15
Фирма 5	0,35	0,13	0,73	0,63	0,95	0,70
Фирма 6	0,78	0,82	0,41	0,27	0,04	0,16
Фирма 7	0,88	0,25	0,87	0,78	0,03	0,51

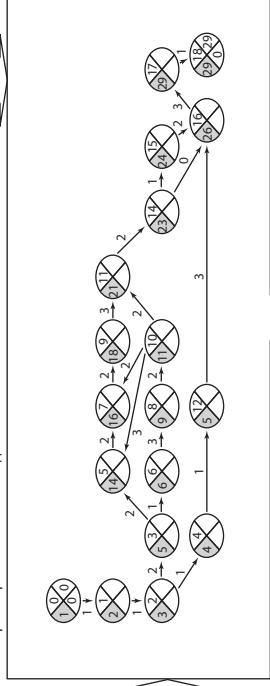
Таблица состояния участников по месяцам
(1 — продолжает работу, 0 — выбыл из сети)

Участник	1	2	3	4	5	6
Фирма 1	1	1	1	1	1	1
Фирма 2	1	1	1	1	1	1
Фирма 3	1	1	1	1	1	1
Фирма 4	1	1	1	1	1	1
Фирма 5	1	1	1	1	1	1
Фирма 6	1	1	1	1	1	1
Фирма 7	1	1	1	1	1	1

Расчет временных параметров по сетевой модели

Схема закрепления участников за работами (фрагмент)

Участник	Работа 0-1	Работа 0-2	Работа 0-3
Фирма 1	1	1	0
Фирма 2	1	0	0
Фирма 3	1	0	0
Фирма 4	1	0	0
Фирма 5	1	1	0
Фирма 6	0	1	1
Фирма 7	0	1	1



Запоминание результатов очередного испытания. Завершение расчетов либо переход к очередному шагу

Обобщение и анализ результатов серии испытаний

Рис. 8.20. Фрагмент укрупненной схемы расчетов по модели осуществления проекта

чайных чисел $\xi_{k,t}$, равномерно распределенных на интервале $(0,1)$. Принималось, что разрыв связи с k -м участником может быть зафиксирован в t -м месяце, если $q_{k,t} > \xi_{k,t}$. Соответственно на период устранения разрыва принималось $Z_{n,t} = 0$, после завершения этого периода связь восстанавливалась и принималось $Z_{k,t} = 1$.

При проведении расчетов из общего состава связей участников сети с работами сетевой модели выделялось некоторое число N_i ключевых участников, играющих значимую роль в осуществлении проекта. В случае разрыва связей с ключевыми участниками учитывалась необходимость осуществления мер по решению проблем, вызванных прекращением работы по проекту одного участника сети, путем восстановления связи с ним либо переключением на другого возможного участника. Длительность выполнения работы, если потребовалось устранение одного или нескольких разрывов связей с ключевыми участниками работ, увеличивалось на время устранения разрыва $\tau_{устр}$.

Предваряя обсуждение результатов имитационного моделирования, отметим, что получаемые оценки в значительной мере определяются принятыми при проведении расчетов значениями параметров модели, в первую очередь значениями вероятности $q_{k,t}$ разрыва связи с k -м участником сети в t -м месяце с начала работ по проекту, числа N_i важных участников сети, времени $\tau_{устр}$ устранения разрыва (путем восстановления разорванной связи или переключения на другого возможного участника сети) и ряда других.

Исходя из результатов проведенного пилотного полевого исследования, согласно которому вероятность утраты прав собственности (и контроля над бизнесом) составляет в среднем $q = 0,13$ в расчете на год или $q_{мес} = 0,012$ в пересчете на месяц, мы полагаем, что величина $q_{мес} = 0,012$ может быть принята в качестве нижней границы значения параметра $q_{мес}$. Если оценки респондентов соответствуют российской действительности, то вероятность разрыва связей из-за утраты прав собственности (так как смена лидера в инновационном бизнесе, как правило, ведет к временной или длительной утрате важной части потенциала) будет находиться на этом уровне. Ее нужно было бы дополнительно увеличить с учетом вероятности деградации бизнеса из-за сокращения или прекращения инвестиций в его развитие, которая на данном этапе не оценивалась.

Представленный на рис. 8.21 график, построенный по результатам расчетов при $N_i = 200$, $\tau_{\text{устр}} = 3$ месяца, показывает, что при увеличении вероятности разрыва связей $q_{\text{мес}}$ наблюдается ускоряющийся рост средней длительности осуществления проекта. График соответствует варианту расчета, при котором учитывались лишь разрывы, имевшие место в плановый период выполнения соответствующих работ, он характеризует ограниченные темпы увеличения длительности проекта по мере роста $q_{\text{мес}}$.

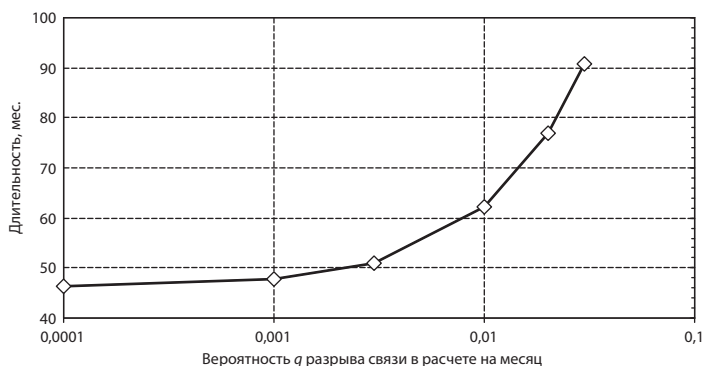


Рис. 8.21. Влияние вероятности разрыва связи на длительность выполнения крупного инновационного проекта

Одновременно с ростом средней продолжительности проекта увеличивается и разброс оценок. Как видно на диаграмме рис. 8.22, по мере роста вероятности $q_{\text{мес}}$ и числа N_i ключевых участников (разрывы связей с которыми требуют обязательного принятия мер в связи с большим числом связей в сети, уникальностью вклада в достижение целей проекта и т.д.) увеличивается разрыв между средними и максимальными оценками сроков выполнения проекта.

По мере изменения $q_{\text{мес}}$ меняется и общий вид эмпирических законов распределения, которые иллюстрируются рис. 8.23. Здесь введен еще один параметр, характеризующий сложность проекта, — доля разрывов связей до начала и после завершения соответствующих работ, которые могут потребовать принятия мер. По многим сложным проектам выход из сети важных игроков до завершения проекта (а иногда

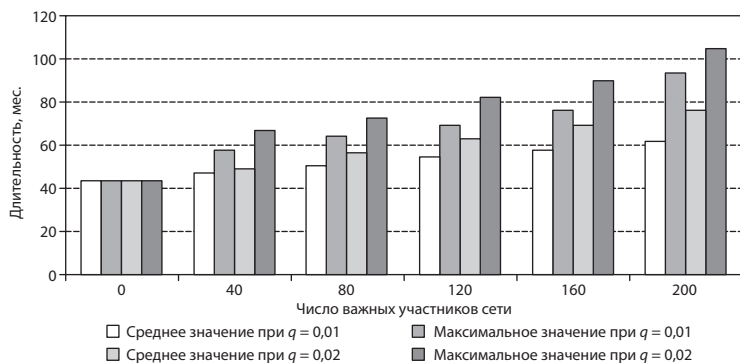


Рис. 8.22. Влияние числа важных участников сети на длительность выполнения крупного инновационного проекта при учёте только разрывов связей в плановый период выполнения работ

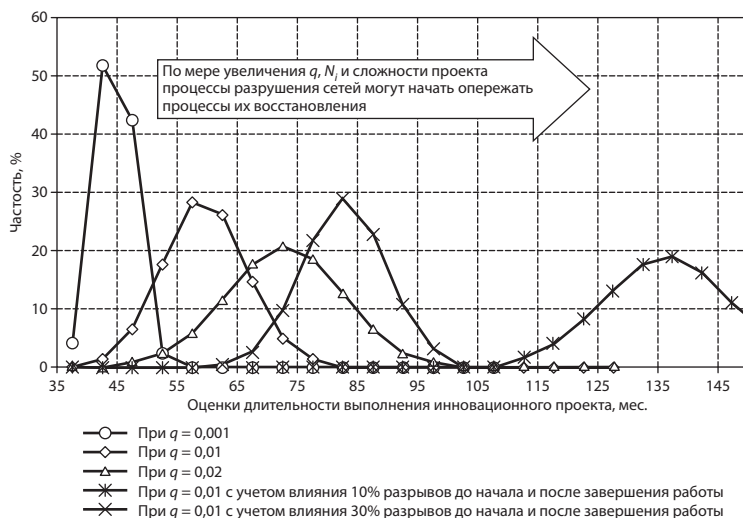


Рис. 8.23. Эмпирические законы распределения оценок длительности выполнения инновационного проекта

и до завершения его жизненного цикла) может оказаться неприемлемым¹.

¹ Например, появляется необходимость внести конструктивно-технологические изменения в предложенные этим участником решения (такие случаи характерны для сложной техники). На практике нередко оказы-

Как следует из рассмотрения рис. 8.21–8.23, рост q , N_i и увеличение сложности проекта (характеризуемой долей разрывов связей до начала и после завершения соответствующих работ, устранение которых имеет большое значение) сверх определенного предела могут привести к тому, что процессы разрушения сетей начнут опережать процессы их восстановления, длительность осуществления проекта станет неприемлемо большой, а инвестиции в проект — неоправданными.

8.5.2. Имитационное моделирование процессов развития кластеров

В качестве объекта моделирования рассматривалась группа фирм, входящих в состав инновационного кластера. Моделирование процесса развития и деградации каждой фирмы велось методом статистических испытаний с использованием модели (8.1), параметры которой (q , b , B) рассматривались как случайные величины со средними значениями, оцененными по результатам первого этапа полевого исследования и умноженными на коэффициент ослабления действия неблагоприятных факторов K , значение которого варьировалось в интервале (0, 1).

Расчеты, иллюстрируемые графиками на рис. 8.24, показывают, что при сохранении современного уровня воздействия неблагоприятных факторов, при $K = 1$, к концу 10-летнего расчетного периода вероятность деградации бизнеса отдельной фирмы — участника кластера с уменьшением чистых денежных потоков бизнеса на 30% и более (что делает практически невозможным продолжение инновационного развития, обычно требующего значительных инвестиций) превышает 80%.

Для снижения вероятности деградации бизнеса фирмы — участника кластера к концу расчетного периода до уровня ниже 10% необходимо примерно в 2,5 раза снизить степень воздействия неблагоприятных факторов.

Таким образом, результаты имитационного моделирования подтвердили, что неблагоприятные факторы внешней среды создают условия для деградации бизнеса (и соответственно сниже-

вается важным поддержание связей и до начала соответствующих работ, например если необходимо учесть требования участника проекта до того, как он начал выполнять конкретные работы (но уже начал к ним самостоятельно готовиться).

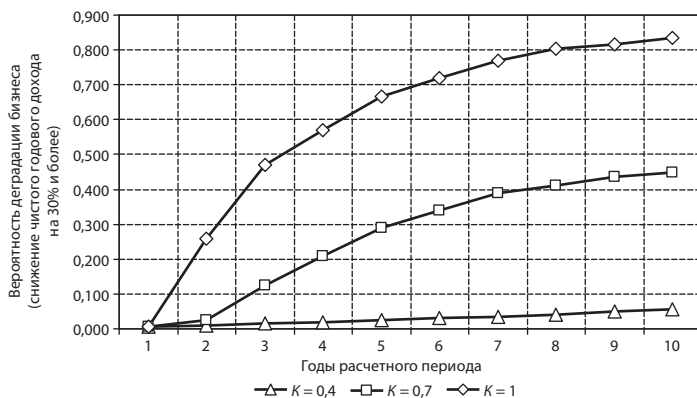


Рис. 8.24. Вероятность деградации бизнеса со снижением чистого дохода на 30% и более по годам расчетного периода

ния инновационной активности, количества и качества местных поставщиков). По результатам имитационного моделирования оценивалась вероятность того, что фирме — участнику кластера не удастся обеспечить рост: чистый доход фирмы снижается и бизнес деградирует. Соответствующие результаты при разных значениях коэффициента ослабления действия неблагоприятных факторов, полученные по 200 испытаниям, представлены на рис. 8.25.

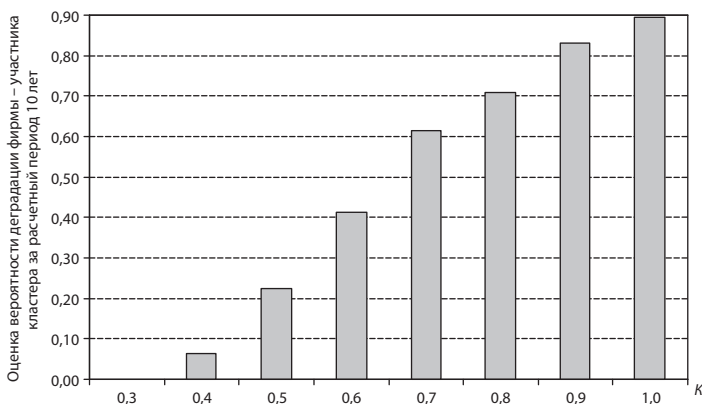


Рис. 8.25. Влияние ослабления действия неблагоприятных факторов на вероятность деградации бизнеса

Как видно на рис. 8.25, риск деградации сводится на нет при снижении воздействия неблагоприятных факторов в 3 раза. Такое снижение необходимо для создания минимально благоприятных условий развития кластеров.

На рис. 8.26 представлены оценки влияния коэффициента ослабления K на вероятность достижения за расчетный период темпов роста J чистого дохода фирмы не ниже заданного. Заданный темп роста варьировался в интервале от 2 до 10% в год. Как следует из представленных графиков, для обеспечения роста на 2–4% в год достаточно снизить действие неблагоприятных факторов примерно в 3–4 раза. Но для развития с опережающими темпами 10% в год такого снижения недостаточно.

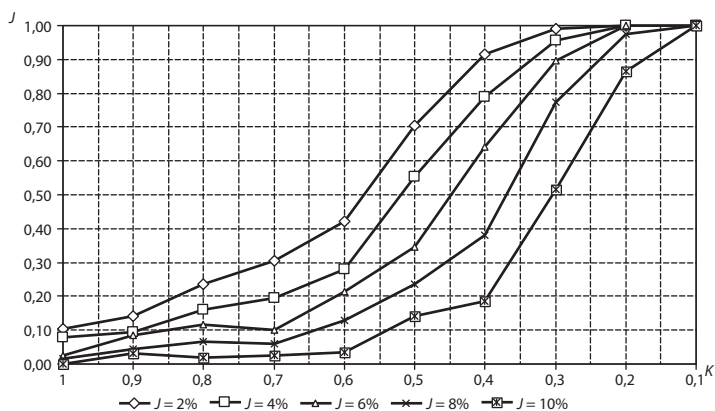


Рис. 8.26. Влияние ослабления действия неблагоприятных факторов на вероятность достижения требуемых среднегодовых темпов роста бизнеса

Для оценки возможностей формирования и развития инновационных кластеров было проведено моделирование развития совокупности входящих в состав кластера и ключевых для его развития фирм. В качестве ключевых рассматривались такие фирмы — участники кластера, деградация любой из которых со снижением чистых денежных потоков бизнеса к концу расчетного периода на 30% и более снижает возможности развития кластера до недопустимо низкого уровня. Развитие каждого ключевого участника кластера моделировалось с использованием эмпирических законов распределения параметров q , b и скор-

ректированным до среднего значения $B = 0,1$ распределением оценок B .

Результаты моделирования развития кластеров, включающих соответственно 6 и 12 важных участников, при разных значениях коэффициента ослабления K , представленные в форме графика на рис. 8.27, показывают, что для предотвращения деградации ключевых участников кластера к концу 10-летнего периода и сохранения возможности развития кластера необходимо ослабить действие неблагоприятных факторов почти в 5 раз. При увеличении числа ключевых участников кластера вероятность его деградации увеличивается.

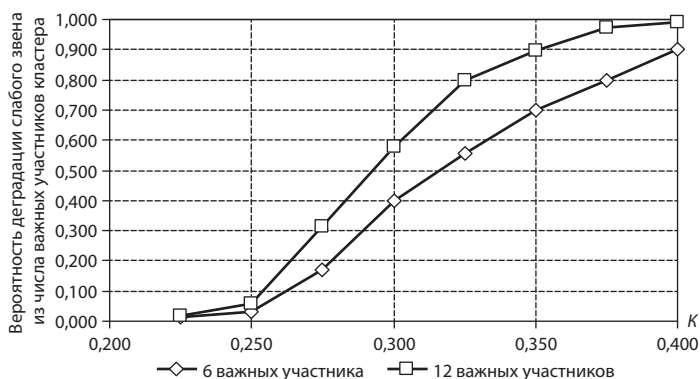


Рис. 8.27. Вероятность деградации кластера (со снижением чистого дохода одного из его ключевых участников к концу расчетного периода на 30% и более) в зависимости от величины коэффициента ослабления K

Отметим, что, как показывают оценки, при использовании нескорректированного эмпирического распределения оценок B , соответствующего среднему значению $B = 0,3$ (при допущении, что все затраты на «согласование интересов» следует рассматривать как обременения), для сведения риска деградации к минимуму нужно сильнее, почти в 10 раз, ослабить действие неблагоприятных факторов.

8.5.3. Имитационное моделирование процессов изменения количества и качества местных поставщиков

В качестве объекта моделирования рассматриваются процессы развития и деградации множества (группировки) местных поставщиков, в совокупности образующих локальную среду. Предполагается, что развитие локальной среды, характеризующееся ростом числа и повышением качества местных поставщиков, создает более благоприятные условия для формирования и развития инновационных межфирменных сетей и кластеров. Потенциал развития локальной среды (Π) определялся максимально возможным (по существующим ограничениям) числом фирм — местных поставщиков.

Расчеты проводились по разработанной имитационной модели, укрупненная структура которой представлена на рис. 8.28. С использованием этой модели проведены расчеты по имитационному моделированию влияния факторов внешней среды на изменение количества и качества местных поставщиков. Моделирование велось методом статистических испытаний по годам расчетного периода, $t = 0, 1, 2, \dots, T_p$.

Динамика состояния локальной среды описывалась состоянием фирм — местных поставщиков. Для описания параметров, характеризующих изменение количества и качества местных поставщиков по шагам моделирования, каждому потенциальному и действующему местному поставщику, максимальное число которых задано в модели величиной потенциала Π развития поставщиков в локальной среде, поставлен в соответствие блок ячеек, в которых размещается формируемая по шагам моделирования информация о состоянии f_j каждого j -го местного поставщика, его чистых денежных потоках ($CF_{j,t}$) и опыте работы ($T_{j,t}$).

При моделировании проводились оценки результатов возможного снижения силы воздействия неблагоприятных факторов. Для этого был введен коэффициент ослабления K , на который при моделировании умножались оценки q , b и B . Значения K варьировались в интервале $(0, 1)$.

В начале каждого испытания:

- формируется массив псевдослучайных чисел ξ , равномерно распределенных на интервале $(0, 1)$, который необходим для оценки начального состояния и моделиро-

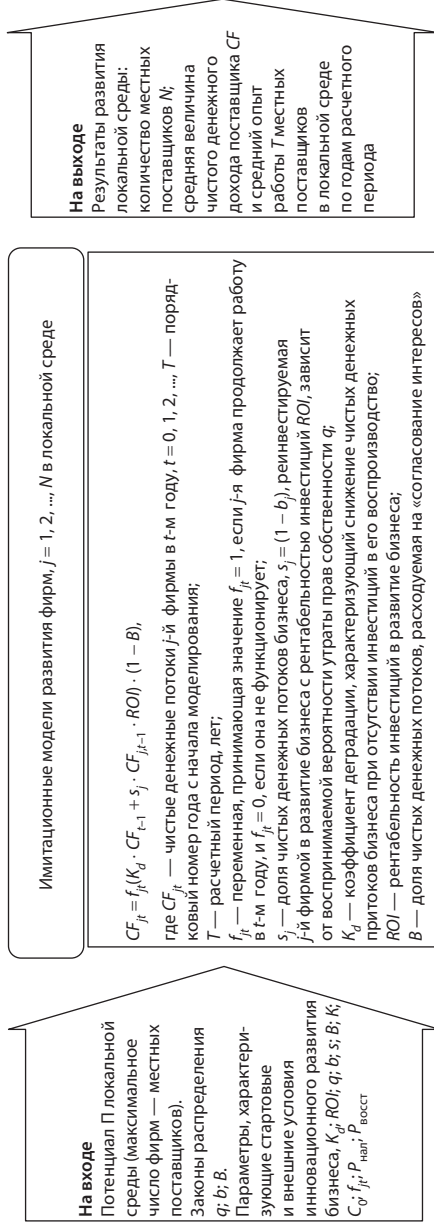


Рис. 8.28. Укрупненная схема расчетов по модели

вания динамики развития всех расположенных в локальной среде местных поставщиков;

- для каждой j -й фирмы с использованием сформированного массива псевдослучайных чисел ξ , равномерно распределенных на интервале $(0, 1)$, методом обратных функций оцениваются параметры модели q_j , $b_j = (1 - s_j)$ при $q_j = 15\%$ и B_j , которые рассматриваются как случайные величины, подчиняющиеся эмпирическим законам распределения, иллюстрируемым гистограммами на рис. 8.7–8.9. Оценки s_j при $q_j \neq 15\%$ корректируются с учетом зависимости, иллюстрируемой графиком на рис. 8.10.

В качестве шага моделирования выбран один год. Принято, что место в локальной среде j , занятое на t -м шаге местным поставщиком, $f_{jt} = 1$, может освободиться на следующем шаге, если:

- 1) величина $CF_{j,t}$ на предыдущем шаге снизилась ниже минимально допустимого уровня, $CF_{j,t} < CF_{\min}$;
- 2) местный поставщик на t -м шаге прекратил или приостановил свою деятельность из-за проявлений факторов риска утраты прав собственности на бизнес, при $\xi_{jt} < q$.

При этом принимается нулевое значение индикатора, $f_{j,t+1} = 0$.

Принято, что j -я фирма, не функционировавшая на предыдущем шаге, в следующем году с вероятностью $P_{\text{восст}}$ вновь начинает деятельность с минимальным опытом работы $T = 0$ лет и начальным уровнем чистого приведенного дохода, равным случайной величине, равномерно распределенной на интервале значений $(0; 140 \text{ тыс. долл.})$.

На входе в модель задаются параметры локальной бизнес-среды и находящихся в ней фирм, условия их развития, на выходе определяются результаты развития. Состояние каждой j -й фирмы, $j = 1, 2, 3, \dots, П$, на t -м шаге моделирования характеризовалось:

- признаком f_{jt} , принимающим значение $f_{jt} = 1$, если j -я фирма продолжает работу в t -м году, и $f_{jt} = 0$, если она не функционирует в качестве местного поставщика;
- величиной CF_{jt} чистого дохода j -й фирмы в t -м году;
- опытом T_{jt} j -й фирмы, накопленным к t -му году с начала ее работы.

При моделировании развития локальной среды по одному из рассмотренных вариантов, результаты расчетов по которому иллюстрируются рис. 8.29, 8.30, были приняты следующие значения основных параметров модели: потенциал развития локальной среды $\Pi = 200$ фирм; вероятность наличия $P_{\text{нал}}$ действующей j -й фирмы при $t = 0$, $P_{\text{нал}} = 0,9$; вероятность воссоздания бизнеса прекратившей функционирование фирмы в течение года, $P_{\text{восст}} = 0,9$; $K_d = 0,9$; $ROI = 0,25$; $T_p = 10$ лет. Чистый доход j -й фирмы в начале расчетного периода, для $t = 0$, $CF_{j,0}$ принимался равным случайной величине, равномерно распределенной на интервале от 70 тыс. до 140 тыс. долл. Минимальный уровень чистого дохода фирмы — местного поставщика был принят равным $CF_{\text{min}} = 70$ тыс. долл. При снижении чистого дохода j -й фирмы ниже минимального уровня считалось, что фирма утратила потенциал, необходимый для функционирования в качестве местного поставщика (принималось $f_{ji} = 0$); на следующий год — с вероятностью $P_{\text{восст}}$ может быть воссоздан аналогичный j -й местный поставщик с минимальным опытом работы.

Рассмотрение представленных на рис. 8.29 графиков позволяет утверждать, что полученные в результате межстранового сопоставления оценки взаимосвязей качества институтов (характеризующегося оценками защиты прав собственности, незаконных платежей и взяток) с оценками количества и качества местных поставщиков подтверждаются результатами моделирования. При современных неблагоприятных внешних условиях развития бизнеса, соответствующих $K = 1$, как следует из рис. 8.29, преобладают процессы деградации, в результате которых к концу 10-летнего расчетного периода до $N = 93$ сокращается число действующих в локальной среде фирм — местных поставщиков, снижается их качество, характеризующееся средним чистым годовым доходом и опытом работы. Соответственно становится труднее найти нужного для осуществления инновационных проектов местного поставщика, располагающего необходимыми для участия в инновационной деятельности ресурсами и опытом работы.

Если снизить действие неблагоприятных факторов, процессы деградации могут быть повернуты вспять и, как следует из представленных на рис. 8.30 графиков, обеспечивается устойчивое развитие местных поставщиков, расположенных в локаль-

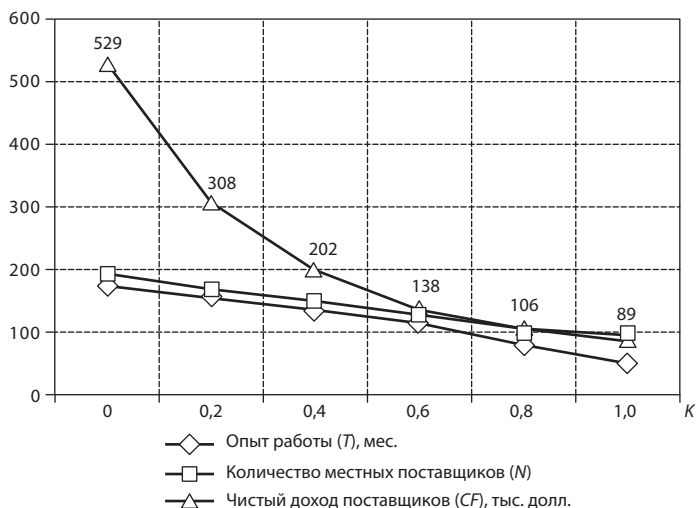


Рис. 8.29. Результаты моделирования: количество и качество местных поставщиков к концу расчетного периода при разных значениях коэффициента ослабления действия неблагоприятных факторов K

ной бизнес-среде. Количество местных поставщиков при $K = 0,2$ возрастает до $N = 169$, потенциал развития локальной среды используется почти на 85%, средний чистый доход и опыт работы поставщиков увеличиваются к концу 10-летнего расчетного периода соответственно до $CF = 308$ тыс. долл. и $N = 155$ мес. Суммарные финансовые возможности фирм, входящих в локальную среду, характеризующиеся производением средних значений CF и N , при $K = 0,2$ увеличиваются к концу расчетного периода по сравнению с оценками для $K = 1$ в 6,5 раза. В предельном случае, когда действие неблагоприятных факторов исключено (как это характерно для многих быстрорастущих инновационных фирм) весь чистый доход реинвестируется в развитие, при $K = 0$, к концу расчетного периода количество местных поставщиков возрастает до $N = 192$, потенциал развития локальной среды используется почти на 96%, средний чистый доход и опыт работы поставщиков увеличиваются соответственно до $CF = 529$ тыс. долл. и $N = 173$ мес. Суммарные финансовые возможности фирм, входящих в локальную среду, характеризующиеся производением средних значений CF и N , при $K = 0$ увеличиваются к концу

10-летнего расчетного периода по сравнению с оценками для $K = 1$ более чем в 12 раз — с 8,2 млн до 100,4 млн долл.

Анализ чувствительности результатов моделирования к изменениям отдельных параметров, результаты которого иллюстрируются рис. 8.30, показал, что при менее оптимистических предположениях о рентабельности инвестиций усиливается вывод о необходимости существенного снижения действия неблагоприятных факторов. Как видно на рис. 8.30, при $K = 1$ высокие риски и обременения сводят к минимуму влияние рентабельности инвестиций ROI на рост чистого дохода фирмы: величина чистого дохода фирмы в конце расчетного периода даже для $ROI = 0,25$ меньше, чем в начале периода (т.е. рост не обеспечивается), и лишь на 25% больше, чем при $ROI = 0,1$. Снижение действия неблагоприятных факторов в 5 раз при $K = 0,2$ позволяет обеспечить при $ROI = 0,1$ более высокий уровень $CF = 92$ тыс. долл., а при увеличении ROI до 0,15; 0,2 и 0,25 — добиться роста среднего чистого дохода фирмы к концу расчетного периода соответственно до 142 тыс., 210 тыс. и 308 тыс. долл. В предельном случае, когда действие неблагоприятных факторов исключено и весь чистый доход реинвестируется в развитие, при $K = 0$, при $ROI = 0,1$ получаем в конце расчетного периода $CF = 132$ тыс. долл., а при увеличении ROI до 0,15; 0,2 и 0,25 величина среднего

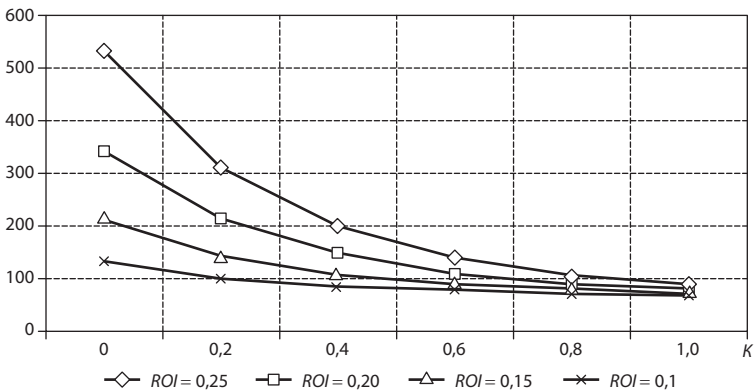


Рис. 8.30. Влияние рентабельности инвестиций на величину чистого дохода фирмы в конце расчетного периода при различных значениях коэффициента ослабления действия неблагоприятных факторов K

чистого дохода фирмы к концу расчетного периода составляет соответственно 214 тыс., 339 тыс. и 529 тыс. долл.

Результаты моделирования показывают, что низкое качество институтов ведет к сокращению количества и снижению качества местных поставщиков, к деградации среды, необходимой для развития инновационных фирм, межфирменных сетей и кластеров.

Полученные результаты свидетельствуют, что для решения проблем, ставящих под сомнение возможности инновационного развития на основе кластерного и сетевого подходов, требуется существенное улучшение условий ведения бизнеса на уровне национальной и региональных инновационных систем.

Чтобы преодолеть неблагоприятные тенденции и существенно увеличить заинтересованность собственников и менеджеров бизнеса реинвестировать основную часть доходов в инновационное развитие, нужно существенно, в 5–10 раз, снизить уровень воспринимаемых рисков утраты прав собственности и незаконных платежей. Учитывая проблематичность быстрой и кардинальной трансформации среды для инновационного развития в масштабах всей экономики, целесообразно провести анализ возможностей осуществления кластерной политики, ориентированной на создание максимально благоприятных условий инновационного развития в локальных масштабах, например, путем разработки и реализации целевых программ формирования инновационных кластеров на базе крупных конкурентоспособных компаний, обладающих инновационным потенциалом, имеющих тесные связи с исследовательскими центрами и университетами и заинтересованных в расширении разнообразия и повышении качества местных поставщиков.

В заключение отметим, что представленные в данной главе результаты анализа на макроуровне, проиллюстрированные с использованием материалов докладов WEF о глобальной конкурентоспособности стран мира, оценок тесноты взаимосвязей различных показателей, сопоставления условий, динамики и результатов развития кластеров в странах мира, анализа траекторных зависимостей, подтвердили значительное и растущее отставание России. Для преодоления этого отставания необходимо совершенствовать институциональные условия (улучшать защиту прав собственности, снижать уровень незаконных платежей

и взятки) с учетом эффекта пройденного пути, результатов предшествующего развития, о значительном влиянии которых свидетельствуют полученные оценки.

Анализ на микроуровне с использованием результатов полевого исследования внешней среды бизнеса и моделей, апробированных при анализе причин низкой инновационной активности российского бизнеса, проблем развития в России инновационных межфирменных сетей и кластеров, осуществления крупных инновационных проектов в высокотехнологичных отраслях промышленности, позволил сделать вывод о том, что важными причинами, определяющими низкую инновационную активность российского бизнеса и ограничивающими возможности формирования и развития инновационных межфирменных сетей, кластеров, являются неблагоприятные внешние условия, вызванные, в частности, слабой защитой прав участников инновационных процессов на собственность, создаваемую в результате их деятельности.

Таким образом, показано, что несовершенство сложившихся в стране институтов, высокий уровень коррупции и риски утраты прав собственности подавляют инновационную активность российского бизнеса, ставят под сомнение целесообразность инвестиций в развитие, отказ от которых ведет к деградации бизнеса, его инновационного потенциала, к уменьшению количества и снижению качества местных поставщиков. Неблагоприятные условия существенно снижают возможности формирования и развития конкурентоспособных инновационных межфирменных сетей и кластеров.

Предварительный характер полученных результатов и актуальность решения проблем инновационного развития делают целесообразным расширение масштабов исследований на макро- и микроуровнях с привлечением дополнительных источников эмпирической информации и использованием возможностей имитационного моделирования для экспериментального сопоставления альтернативных путей и решений по кластерной политике, управлению инновационным развитием бизнеса и межфирменных сетей.

Перспективные направления исследований, связанных с формированием и развитием в российских условиях конкурентоспособных инновационных сетей и кластеров, которые ориен-

тированы на использование имитационных моделей, иллюстрируются концептуальной моделью, представленной на рис. 8.31.



Рис. 8.31. Концептуальная модель:
перспективные направления развития исследований

В модели предусмотрено объединение кластерных, программно-целевых и проектных технологий, характерных для управления инновационной деятельностью. Комплекс моделей расширен для отражения сетевого характера взаимодействия участников инновационных проектов, сравнительного анализа мероприятий по снижению рисков и повышению устойчивости развития фирм, инновационных сетей и кластеров, которые могут быть осуществлены на государственном, региональном уровнях и уровне управления инновациями и межорганизационными сетями.

Для повышения обоснованности используемых моделей и результатов имитационного моделирования необходимо проведение эмпирических исследований, уточняющих и углубляющих представления о воспринимаемых участниками инновационных процессов угрозах и рисках, об их вероятных реакциях на возможные изменения бизнес-среды.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эволюция в области исследований сетевых форм организации бизнеса, которая прослеживается в последние десятилетия, свидетельствует о серьезном влиянии макроэкономических изменений и тектонических подвижек на современных глобальных рынках и на практику бизнеса, и на развитие общественных наук. Экспоненциальный рост интереса к феномену сетей и соответствующих исследований и публикаций свидетельствует о том, что происходит формирование новой научной дисциплины, находящейся, однако, в самом начале своего развития. Многоаспектность и многодисциплинарность этой области исследований сильно усложняют формирование единых подходов и оформление ее границ, и существует явная потребность в осмыслении, повышении эпистемологической и методологической ясности в данной предметной области.

На наш взгляд, единая методология для всех случаев невозможна в силу многообразия сетей как объекта исследования. Пути, по которым будут развиваться исследования сетевых форм организации бизнеса в ближайшие десятилетия, — это одновременно и огромные возможности, и серьезные вызовы для ученых разных областей общественных наук. Какие направления окажутся «преходящими», связанными с «модой в управлении», а какие лягут в основу будущего массива междисциплинарных исследований в этой области, в большой степени зависит от того, какие исследовательские школы будут наиболее активны в изучении бизнес-сетей. Кроме того, крайне важно, насколько готовы окажутся представители разных теоретических подходов к достижению консенсуса по наиболее принципиальным вопросам. Нарастающее стремление к диалогу и взаимному обогащению групп и сообществ исследователей, представлявших в предыдущие десятилетия относительно независимые друг от друга подходы к пониманию и изучению сетей, является важным катализатором развития, поскольку серьезное оформление научного направления невозможно без выработки интегрированных подходов, объединяющих «независимые» концепции.

Можно предсказать, что наибольшие перспективы будут у тех направлений, которые, с одной стороны, наиболее «междисциплинарны» по своей природе, с другой — имеют четкий выход на практическое применение получаемых теоретических выводов в практике бизнеса.

ЛИТЕРАТУРА

К введению

Грант Р.М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008.
Дайер Д.Х., Сингх Х. Отношенческий подход: кооперативная стратегия и источники межорганизационных конкурентных преимуществ // Российский экономический журнал. 2009. № 2. С. 61–64.

Кастельс М. Информационная эпоха. М., 2000.

Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Изд. дом Санкт-Петерб. гос. ун-та, 2006.

Кропоткин П.А. Записки революционера. М.: Мысль, 1990.

Кузьминов Я.И., Бендукидзе К.А., Юдкевич М.М. Курс институциональной экономики: институты, сети, транзакционные издержки, контракты. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006.

Новиков Я. Социальный дарвинизм // Социологические исследования. 2011. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/10/21/1267240249/Novikov.pdf>.

Тис Д.Д. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7. № 4. С. 59–108.

Тис Д.Д., Пизано Г., Шуен Э. Классика теории стратегического управления // Вестник Санкт-Петерб. ун-та. 2003. № 4. С. 133–185.

Торффлер Э. Третья волна. М.: Аст, 1999.

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

Хэмел Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // HBR-Россия. 2009. № 10.

Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2010.

Alsudairi M., Dwivedi Y.K. A multi-disciplinary profile of IS/IT outsourcing research // Journal of Enterprise Information Management. 2010. Vol. 23. No. 2. P. 215–258.

Amaldoss W., Meyer R.J., Raju J.S., Rapport A. Collaborating to Compete // Marketing Science. 2000. Vol. 19. No. 2. P. 105–126.

Amit R., Schoemaker P.J.H. Strategic assets and organizational rent // Strategic Management Journal. 1993. Vol. 14. No. 1. P. 33–46.

Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.

Baumgartner H., Pieters R. The structural influence of marketing journals: a citation analysis of the discipline and its sub-areas over time // Journal of Marketing. 2003. Vol. 67. P. 123–139.

- Berry L., Parasuraman A.* Building a new academic field — the case of service marketing // Journal of Retailing. 1993. Vol. 69. No. 1. P. 13–55.
- Besser T.L., Miller N.* The structural, social, and strategic factors associated with successful business networks // Entrepreneurship & Regional Development. 2011. Vol. 23. No. 3–4. P. 113–133.
- Boschma R.* Proximity and innovation: a critical assessment // Regional studies. 2005. Vol. 39. No. 1. P. 61–74.
- Boschma R.* Competitiveness of regions from an evolutionary perspective // Regional studies. 2004. Vol. 38. No. 9. P. 1001–1014.
- Boschma R., Frenken K.* The emerging empirics of evolutionary economic geography // Journal of Economic Geography. 2011. Vol. 11. No. 2. P. 295–307.
- Boschma R., Frenken K.* The emerging empirics of why is economic geography not an evolutionary science? Towards an evolutionary economic geography // Journal of Economic Geography. 2006. Vol. 6. No. 3. P. 273–302.
- Boschma R., Lambooy J.G.* Evolutionary economics and economic geography // Journal of Evolutionary Economics. 1999. Vol. 9. No. 4. P. 411–429.
- Boschma R., Ter Wal A.L.J.* Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: The case of a footwear district in the south of Italy // Industry and Innovation. 2007. Vol. 14. No. 2. P. 177–199.
- Boschma R.A., Martin R.L.* (eds.) The handbook of evolutionary economic geography. Edward Elgar Publishing, 2010.
- Cairncross F.* The company of the future: Meeting the management challenges of the communications revolution. L.: Profile Books Ltd., 2002.
- Castells M.* The rise of the network society. Vol. 1. Malden / Mass. etc., 1996.
- Castells M.* The information age: Economy, society and culture. Vol. 2: The Power of Identity. Blackwell, 1997.
- Castells M.* The information age: Economy, society and culture. Vol. 3: End of millennium. Blackwell, 1998.
- Chen I.J., Paulraj A.* Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements // Journal of Operations Management. 2004. Vol. 22. No. 2. P. 119–150.
- Chesbrough H.W., Teece D.J.* When is virtual virtuous? Organizing for innovation // Harvard Business Review. 1996. Jan.–Febr. P. 65–73.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D.* Relationship marketing. Routledge, 2002.
- Dicken P.* Global Shift: Reshaping the global economic map in the 21st century. 4th ed. L.; Thousand Oaks, CA; New Dehli: SAGE Publications, 2003.
- Dyer J.H., Singh H.* The relational view: corporate strategy and sources of interorganisational competitive advantage // Academy of Management Review. 1998. Vol. 23. No. 4. P. 660–679.

- Garud R., Karnoe P.* (eds.) Path creation as a process of mindful deviation // Path dependency and creation. Lawrence Earlbaum Associates, 2001.
- Giannakis M.* The intellectual structure of the supply chain management discipline: A citation and social network analysis // Journal of Enterprise Information Management. 2012. Vol. 25. No. 2. P. 136–169.
- Goeke C., Gersch M., Freiling J.* The coevolution of alliances and industries: How industry transformation influences alliance formation and vice versa // Research in Competence-Based Management. 2010. Vol. 5. P. 79–109.
- Gomes-Casseres B.* Group versus group: How alliance networks compete // Harvard Business Review. 1994. July–Aug. P. 62–74.
- Hagel J., Singer M.* Unbundling the Corporation // Harvard Business Review. 1999. Vol. 77. No. 2. March–April.
- Hagel J., Singer M.* Unbundling the corporation // The McKinsey Quarterly. 2000. Vol. 37. No. 3. P. 148–161.
- Håkansson H., Snehota I.* No business in an Island: the network concept of business strategy // Marketing Perspectives, 1994. P. 1–15.
- Håkansson H., Snehota I.* No business is an island: the network concept of business strategy // Scandinavian Journal of Management. 1989. Vol. 5. No. 3. P. 187–200.
- Håkansson H., Waluszewski A.* (eds.) Knowledge and innovation in business and industry: the importance of using others. Taylor & Francis, 2007.
- Hamel G.* What matters now: How to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation. Bass, Wiley, 2012.
- Heineke J., Davis M.M.* The emergence of service operations management as an academic discipline // Journal of Operations Management. 2007. Vol. 25. No. 2. P. 364–374.
- Kropotkin P.* Mutual aid: A factor of evolution. N.Y.: McClure, Philips & Co; L.: Heinemann, 1902.
- Lipnack J., Stamps J.* The age of the network: Organizing principles for the 21st century. Jeffrey Stamps, 1994.
- Lipnack J., Stamps J.* Virtual teams: Reaching across space, time, and organizations with technology. Wiley, 1997.
- Logan R., Stokes L.* Collaborate to compete: Driving profitability in the knowledge economy. Mississauga, ON: John Wiley & Sons, 2003.
- Martin R., Sunley P.* Path dependence and regional economic evolution // Journal of Economic Geography. 2006. Vol. 6. No. 4. P. 395–437.
- Peteraf M.A.* The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view // Strategic Management Journal. 1993. Vol. 14. No. 3. P. 179–191.
- Pfeffer J.* Power in organizations. Marshfield, MA: Pitman, 1981.
- Pfeffer J., Salancik G.R.* The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford University Press, 2003.

Strambach S. 19 Path dependence and path plasticity: the co-evolution of institutions and innovation — the German customized business software industry // The Handbook of Evolutionary Economic Geography, 2010.

Strambach S., Storz C. Pfadabhängigkeit und Pfadplastizität von Innovationssystemen — Die deutsche und japanische Softwareindustrie // Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung. 2008. Vol. 77. No. 2. S. 142–161.

Teece D.J. Achieving integration of the business school curriculum using the dynamic capabilities framework // Journal of Management Development. 2011. Vol. 30. No. 5. P. 499–518.

Toffler A. Future shock. Bantam, 1984.

Toffler A. Revolutionary wealth // New Perspectives Quarterly. 2006. Vol. 23. No. 3. P. 7–15.

Toffler A., Shapiro M. The adaptive corporation. N.Y.: McGraw-Hill, 1985.

Veilleux S., Haskell N., Pons F. Going global: how smaller enterprises benefit from strategic alliances // Journal of Business Strategy. 2012. Vol. 33. No. 5. P. 22–31.

Waluszewski A. A competing or co-operating cluster or seven decades of combinatory resources? What's behind a prospering biotech valley? // Scandinavian Journal of Management. 2004. Vol. 20. No. 1. P. 125–150.

Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5. No. 2. P. 171–180.

К главе 1

Авдашева С.Б., Горейко Н.А. Механизмы управления транзакциями в российской обрабатывающей промышленности // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9. № 1. С. 3–28.

Анализ рынков в современной экономической социологии / отв. ред. В.В. Радаев, М.С. Добрякова. М.: ГУ ВШЭ, 2007.

Барсукова С.Ю. Реципрокные взаимодействия. Сущность, функции, специфика // Социологические исследования. 2004. Т. 9. С. 20–29.

Барсукова С.Ю., Радаев В.В. Неформальная экономика в России: краткий обзор // Экономическая социология. 2012. Т. 13. № 2. С. 99–111.

Берж К. Теория графов и ее применение. М., 1962.

Бессолицын А.А. Институциональный подход в исследовании становления предпринимательских организаций в России на рубеже XIX–XX веков (на примере Поволжского региона) // История предпринимательства в России: XIX — начало XX века. Вып. 2: Сб. статей. СПб.: Изд. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2006. С. 221–234.

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

Валитова Л.А., Тамбовцев В.Л. Организационная экология: взгляд экономиста // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 2. С. 109–118.

Веселов Ю.В. Экономическая социология Карла Поланьи. Фонд «Кризисные исследования и антикризисные разработки» (Фонд «Антикризис»), 2009. URL: http://rus-crisis.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=853.

Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. М.: ИНФРА-М, 2002.

Градосельская Г.В. Анализ социальных сетей: автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2001.

Градосельская Г.В. Роль неформальных взаимодействий в организации бизнес-структур: сетевой подход // Вестник Российского университета дружбы народов. Сер. Социология. 2006. № 2. С. 284–302.

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

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

Катенев В.И. Перспективы развития сетевой экономики в условиях формирующегося общества знаний // Проблемы современной экономики. 2007. № 2 (22). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1353>.

Катькало В.С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной категории в 1980–1990 гг. // Вестник СПбГУ. Сер. Экономика. Вып. 2. 1999. С. 21–28.

Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006.

Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий // Общественные науки и современность. 2001. № 3. С. 122–140.

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

Курбатова М., Левин С., Каган Е. Структура социального капитала как фактор институционального развития региона // Общественные науки и современность. 2010. № 6. С. 37–49.

Куц С.П., Афанасьев А.А. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 33–52.

Кюнг П.А. Частный бизнес и государство: представительные организации российских предпринимателей в начале XX века // История предпринимательства в России: XIX — начало XX века. Вып. 2: сб. статей. СПб.: Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006.

Моисеева Н.К., Стерлигова А.Н. Влияние сетевой конкуренции на эффективность деятельности компаний различных профилей интеграции // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: сб. научных трудов. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2010. С. 141–160.

Моисеева Н.К., Стерлигова А.Н. Влияние сетевой конкуренции на эффективность управления компаниями // Маркетинг. 2009. № 2 (105). С. 31–46.

Моисеева Н.К., Стерлигова А.Н. Интеграция как основа организации управления в условиях сетевой конкуренции // Организатор производства. 2009. № 2 (41). С. 50–55.

Нельсон Р.Р., Уинтер С. Дж. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Дело, 2002.

Ноздрева Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 6. С. 89–97.

Пителис Х.Н. Транснациональная компания: трактовка с позиций ресурсной концепции // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 4. С. 21–40.

Радаев В.В. Социология рынков: к формированию нового направления. М.: ГУ ВШЭ, 2003.

Радаев В.В. Популяционная экология организаций: как возникает разнообразие организационных форм // Российский журнал менеджмента. 2005а. Т. 3. № 2. С. 99–108.

Радаев В.В. Экономическая социология. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005б.

Радаев В.В. Рынок как переплетение социальных сетей // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 2. С. 47–54.

Смирнов М. Стратегические альянсы: подходы к проблеме выбора структуры управления // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Экономика. Вып. 5. 2003. № 2. С. 125–129.

Стребков Д.О., Шевчук А.В., Маркин М.Е., Назарбаева Е.А. Рынки удаленной работы: социальные сети и институты / отв. ред. В.В. Радаев. М.: НИУ ВШЭ, 2012.

Тамбовцев В.Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 3. С. 3–26.

Тамбовцев В.Л. Новая институциональная экономическая теория и менеджмент // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 1. С. 123–130.

Тамбовцев В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8. № 1. С. 5–40.

Тис Д.Д. Выявление динамических способностей: природа и микросоциология (устойчивых) результатов компании // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7. № 4. С. 59–108.

Тис Д.Д. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая экономика», рынки ноу-хау и нематериальные активы // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 95–120.

Тис Д.Д., Пизано Г., Шуен Э. Классика теории стратегического управления // Вестн. С.-Петербург. ун-та. 2003. № 4. С. 133–185.

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

Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 2. С. 25–50.

Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / науч. ред. и вступ. ст. В.С. Катыкало. СПб.: Лениздат: CEVPress, 1996.

Уоллес Р.Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создание совместных предприятий. М.: Добрая книга, 2005.

Фукуяма Ф. Великий разрыв. М.: АСТ, 2004.

Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2010.

Шерешева М.Ю., Владимиров Ю.Л. Гильдии и корпорации: протокластеры или особая форма интеграции? // Сетевой бизнес и кластерные технологии. М.: Изд. дом ВШЭ, 2011. С. 309–334.

Шерешева М.Ю. Сети // Институциональная экономика: Новая институциональная экономическая теория. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 159–177.

Экономическая социология в России: поколение учителей / сост., отв. ред. В.В. Радаев. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008.

Юлдашева О.У., Иванов А. Портфельный анализ взаимоотношений с покупателями как основной инструмент стратегического планирования маркетинга отношений на рынках В–2–В // Маркетинговые коммуникации. 2004. Т. 1. С. 40–50.

Якубович В., Ярошенко С. Экономическая социология в России // Экономика, социология, менеджмент. 2001. Т. 2. № 2.

Acuff F.L. How to negotiate anything with anyone anywhere around the world. N.Y.: AMACOM, 1997.

Adizes I. Managing corporate lifecycles. Paramus: Prentice Hall, 1999.

Adizes I. Organizational passages — diagnosing and treating lifecycle problems of organizations // Organizational Dynamics. 1979. Vol. 8. No. 1. P. 3–25.

Adner R., Kapoor R. Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations // Strategic Management Journal. 2010. Vol. 31. No. 3. P. 306–333.

Ahuja G. The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages // Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21. No. 3. P. 317–343.

Albers S., Koch B., Ruff C. Strategic alliances between airlines and airports — theoretical assessment and practical evidence // *Journal of Air Transport Management*. 2005. Vol. 11. No. 2. P. 49–58.

Alchian A.A., Demsetz H. Production, information costs and economic organization // *American Economic Review*. 1972. Vol. 62. No. 5. P. 777–795.

Alvarez G., Pilbeam C., Wilding R. Nestlé Nespresso AAA sustainable quality program: an investigation into the governance dynamics in a multi-stakeholder supply chain network // *Supply Chain Management: An International Journal*. 2010. Vol. 15. No. 2. P. 165–182.

Amaldoss W., Staelin R. Cross-function and same-function alliances: How does alliance structure affect the behavior of partnering firms? // *Management Science*. 2010. Vol. 56. No. 2. P. 302–317.

Anand B.N., Khanna T. Do firms learn to create value? The case of alliances // *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. No. 3. P. 295–315.

Anderson E., Weitz B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels // *Journal of Marketing Research*. 1992. Vol. 29. No. 1. P. 18–34.

Arthur W.B. ‘Silicon Valley’ locational clusters: when do increasing returns imply monopoly? // *Mathematical social sciences*. 1990. Vol. 19. No. 3. P. 235–251.

Arthur W.B. Increasing returns and path dependence in the economy. University of Michigan Press, 1994.

Astley W., Fombrun C. Collective strategy: social ecology of organizational environments // *Academy of Management Review*. 1983. Vol. 8. No. 4. P. 576–587.

Barnes J., Liao Y. The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system // *International Journal of Production Economics*. 2012. Vol. 140. No. 2. P. 888–899.

Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No 1. P. 99–120.

Barney J. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view // *Journal of Management*. 2001. Vol. 27. No. 6. P. 643–650.

Barney J., Wright M., Ketchen D.J., Jr. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991 // *Journal of Management*. 2001. Vol. 27. P. 625–641.

Barney J.B., Hansen M.H. Trustworthiness as a source of competitive advantage // *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. No. 1. P. 175–190.

Barringer B.R., Harrison J.S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships // *Journal of Management*. 2000. Vol. 26. No. 3. P. 367–403.

Batonda G., Perry C. Approaches to relationship development processes in inter-firm networks // *European Journal of Marketing*. 2003. Vol. 37. No. 10. P. 1457–1484.

Batonda G., Perry C. Influence of culture on relationship development processes in overseas Chinese/Australian network // *European Journal of Marketing*. 2003. Vol. 37. No. 11. P. 1548–1574.

Bavelas A. A mathematical model for group structures // *Human organization*. 1948. Vol. 7. No. 3. P. 16–30.

Beer D.D. Social network (ing) sites... revisiting the story so far: A response to Danah Boyd & Nicole Ellison // *Journal of Computer–Mediated Communication*. 2008. Vol. 13. No. 2. P. 516–529.

Bekono Ohana S. Les comportements relationnels des entreprises: Elements d'une typologie. (Relational Behavior of Firms: Elements of a Typology) // *La Revue des Sciences de Gestion*. 2011. Sept.–Oct. Vol. 46. No. 251. P. 201–213.

Bengtsson M., Kock S. Coopetition in business networks — to cooperate and compete simultaneously // *Industrial Marketing Management*. 2000. Vol. 29. No. 5. P. 411–425.

Benson B.W., Davidson W.N.III, Wang H., Worrell D.L. Deviations from expected stakeholder management, firm value, and corporate governance // *Financial Management*. 2011. Spring. P. 39–81.

Bergenholtz C., Waldström C. Inter-organizational network studies — a literature review // *Industry and Innovation*. 2011. Vol. 18. No. 6. P. 539–562.

Bhattacharya C., Korschun D., Sen S. Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives // *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 85. P. 257–272.

Bidault F., Jarillo C.J. Trust in economic transactions // *Trust: Firm and society*. 1997. P. 271–286.

Blau P.M. Exchange and power in social life. Transaction Publishers, 1964.

Blois K.J. Vertical quasi-integration // *Journal of Industrial Economics*. 1972. Vol. 20. No. 3. P. 253–272.

Blomqvist K. Partnering in the dynamic environment — the role of trust in asymmetric partnership formation. Thesis for the degree of doctor of science, Lappeenranta University of Technology, 2002.

Blomqvist K. The many faces of trust // *Scandinavian Journal of Management*. 1997. Vol. 13. No. 3. P. 271–286.

Bode A., Daberitz I., Fionik J. Messung von Kooperationserfolg in Clustern // *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. 2011. Vol. 63. No. 7. S. 662–688.

Bode A., Talmon l'Armee T.B., Alig S. Research note: clusters vs. networks — a literature-based approach towards an integrated concept // *Int. Journal of Globalisation and Small Business*. 2010. Vol. 4. No. 1. P. 92–110.

Bourdieu P. Le Capital Social // *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*. 1980. Vol. 31. Janvier. P. 2–3.

Bourdieu P. Social space and symbolic power // *Sociological Theory*. 1989. Vol. 7. No. 1. P. 14–25.

Bourdieu P. The forms of capital // ed by J.G. Richardson. Handbook of theory and research for the sociology of education. N.Y.: Greenwood Press, 1986. P. 241–258.

Bourdieu P. The social space and the genesis of groups // Social Science Information. 1985. Vol. 24. No. 2. P. 195–220.

Bowey J.L., Easton G. Net social capital processes // Journal of Business & Industrial Marketing. 2007. Vol. 22. No. 3. P. 171–177.

Boyd D., Ellison N. Social network sites: definition, history, and scholarship // Journal of Computer-Mediated Communication. 2007. Vol. 13. No. 1. P. 210–230.

Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. Co-opetition. N.Y.: Doubleday, 1996.

Brandenburger A.M., Stuart S. Value-based business strategy // Journal of Economics and Management Strategy. 1996. Vol. 5. No. 1. P. 5–14.

Bresser R.K.F. Matching collective and competitive strategies // Strategic Management Journal. 1988. Vol. 9. No. 4. P. 375–385.

Butler B. How do interfirm networks influence the emergence of Russian clusters? // Innovative Marketing. 2009. Vol. 5. No. 3.

Buzulukova E., Sheresheva M., Nekipelov A., Volkov D. Creating brand value through social networks on emerging markets: empirical evidence from Russia // Paper presented at the ICRM 2011, Rochester, USA.

Cai S., Jun M., Yang Z. Implementing supply chain information integration in China: The role of institutional forces and trust // Journal of Operations Management. 2010. Vol. 28. No. 3. P. 257–268.

Campbell N.C.G., Cunningham M.T. Customer analysis for strategy development in industrial markets // Strategic Management Journal. 1983. Vol. 4. No. 4. P. 369–380.

Cash J.I., Kossynski B.R. Is redrawing competitive boundaries // Harvard Business Review. 1985. Vol. 63. No. 2. P. 134–142.

Castaldi C., Casper K., den Braber R. Strategic purchasing and innovation: relational view // Technology Analysis and Strategic Management. 2011. Vol. 23. No. 9. P. 983–1000.

Chesbrough H.W. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2003.

Chesbrough H.W., Garman A.R. How open innovation can help you cope in lean times // Harvard Business Review. 2009. Vol. 87. No. 12. P. 68–76.

Chesbrough H.W., Teece D.J. Organizing for innovation: when is virtual virtuous? Harvard Business Review. 2002. August. P. 5–12.

Cheung C.M.K., Chiu P.Y., Lee M.K.O. Online social networks: Why students use Facebook? // Computers in Human Behavior. 2011. Vol. 27. No. 4. P. 1337–1343.

Child J., Faulkner D., Tallman S.B. Strategies of co-operation. Managing alliances, networks, and joint ventures. N.Y.: Oxford University Press, 2005.

Chin K.S., Chan B.L., Lam P.K. Identifying and prioritizing critical success factors for competition strategy // *Industrial Management & Data Systems*. 2008. Vol. 108. No. 4. P. 437–454.

Choi T.Y., Dooley K.J., Rungtusanatham M. Supply networks and complex adaptive systems: Control versus emergence // *Journal of Operations Management*. 2001. Vol. 19. P. 351–366.

Choi T.Y., Hong Y. Unveiling the structure of supply networks: case studies in Honda, Acura, and DaimlerChrysler // *Journal of Operations Management*. 2002. Vol. 20. No. 5. P. 469–493.

Christensen J.F., Olesen H.M., Kjaer J.S. The industrial dynamics of open innovation — evidence from the transformation of consumer electronics // *Research Policy*. 2005. Vol. 34. P. 1533–1549.

Clemons E.K., Row M.C. Information technology and industrial cooperation // *Journal of Management Information Systems*. 1992. Vol. 9. No. 2. P. 9–28.

Coase R.H. The nature of the firm // *Economica*. 1937. Vol. 4. No. 16. P. 386–405.

Coase R.H., Coy P. The nature of the firm // *Economica*. 1937. No. 4. P. 386–405.

Coleman J.S. Social capital in the creation of human capital // *American Journal of Sociology*. 1988. No. 94. P. 95–120.

Colombo M.G., Laursen K., Magnusson M., Rossi-Lamastra C. Organizing inter- and intra-firm networks: what is the impact on innovation performance? // *Industry and Innovation*. 2011. Vol. 18. No. 6. P. 531–538.

Compton W., Watkins M.W., Jordan V., Montague G.H. Trade associations — discussion // *The American Economic Review*. 1926. Vol. 15. No. 1. P. 227–239.

Cook K.S., Emerson R.M. Power, equity and commitment in exchange networks // *American Sociological Review*. 1978. Vol. 43. No. 5. P. 721–739.

Cook K.S., Emerson R.M., Gillmore M.R., Yamagishi T. The distribution of power in exchange networks: Theory and experimental results // *American Journal of Sociology*. 1983. Vol. 89. No. 2. P. 275–305.

Creed W.E.D., Miles R.E. Trust in organizations // *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. P. 16–38.

Cunningham M.T., Homse E. An interaction approach to marketing strategy // *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach* / ed by H. Håkansson. IPM Group. N.Y.: John Wiley & Sons, 1982. P. 328–345.

Cunningham M.T., Homse E. Controlling the marketing–purchasing interface: resource development and organisational implications // *Industrial Marketing and Purchasing*. 1986. Vol. 1. No. 2. P. 3–27.

Cyert R., March J. A Behavioral theory of the firm. Englewood-Cliffs: Prentice Hall, 1963.

Cyert R.M., March J.G. A behavioral theory of the firm. N.Y.: Englewood Cliffs, 1963.

Dahlander L., Gann D.M. How open is innovation? // *Research Policy*. 2010. Vol. 39. No. 6. P. 699–709.

Das T.K., Teng B.S. Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework // *Organization Studies*. 2001. Vol. 22. No. 2. P. 251–283.

David P.A. Path dependence, its critics and the quest for ‘historical economics’ // *Evolution and path dependence in economic ideas: Past and present*. 2001. Vol. 15.

Dhanaraj C., Parkhe A. Orchestrating Innovation Networks // *Academy of Management Review*. 2006. Vol. 31. No. 3. P. 659–669.

Diamantopoulos A. Vertical Quasi-Integration Revisited: The Role of Power // *Managerial and Decision Economics*, 2006.

Dierickx I., Cool K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage // *Management science*. 1989. Vol. 35. No. 12. P. 1504–1511.

Dietrich M. The economics of quasi-integration // *Review of Political Economy*. 1994. Vol. 6. No. 1. P. 1–18.

Dobbin F., Baum J.A.C. Economics meets sociology in strategic management (*Advances in strategic management*). 2000. Vol. 17. P. 1–26.

Dodds P.S., Muhamad R., Watts D.J. An experimental study of search in global social networks // *Science*. 2003. Vol. 301. P. 827–829.

Donaldson B., O’Toole T. Strategic market relationships: from strategy to implementation. John Wiley & Sons, 2007.

Donaldson T., Preston L.E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications // *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. No. 1. P. 65–91.

Downs A. *Rand Corporation. Inside bureaucracy*. Boston: Little, Brown, 1967.

Doz Y.L., Prahalad C.K. Managing DMNCs: A search for a new paradigm // *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12. No. 1. P. 145–164.

Dubinsky A.J., Ingram T.N. A portfolio approach to account profitability // *Industrial Marketing Management*. 1984. Vol. 13. No. 1. P. 33–41.

Dyer J.H., Ouchi W.G. Japanese-style partnerships: giving companies a competitive edge // *Sloan Management Review*. 1993. Vol. 35. No. 1. P. 51–63.

Dyer J.H., Singh H. The Relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage // *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23. No. 4. P. 660–679.

Eccles R.G. The quasifirm in the construction industry // *Journal of Economic Behavior and Organisation*. 1981. Vol. 2. No. 4. P. 335–357.

Eddy A.J. *The New Competition*. A.C. Chicago, IL: McClurg and Co., 1912/1915.

Eikebrokk T.R., Olsen D.H. Co-opetition and e-business success in SMEs: An empirical investigation of european SMEs // Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, 2005.

Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic capabilities: what are they? // Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21. No. 10–11. P. 1105–1121.

Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B. Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms // Organization Science. 1996. Vol. 7. No. 2. P. 136–150.

Ellison N.B. Social network sites: Definition, history, and scholarship // Journal of Computer-Mediated Communication. 2007. Vol. 13. No. 1. P. 210–230.

Emerson R. Social exchange theory // Annual Review of Sociology. 1976. No. 2. P. 335–362.

Eom S.B. (ed.) Inter-organizational systems in the Internet age. Hershey: IDEA Group Publishing, 2005.

Epstein S.R. Craft guilds, apprenticeship, and technological change preindustrial Europe // Journal of Economic History. 1998. Vol. 58. No. 3. P. 684–713.

Faure G.O., Sjostedt G. Culture and negotiation: An introduction, newbury park. Sage Publications, 1993.

Faure P. La Grece au temps de la guerre de Troie. 1250 avant J.-C. P.: Librairie Hachette, 1975.

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.

Ferrari S., Verhoven F. Vertical control of a distribution network an empirical analysis of magazines // RAND Journal of Economics. 2012. Vol. 43. No. 1. P. 26–50.

Ferreira P.S., Shamsuzzoha A.H.M., Toscano C., Cunha P. Framework for performance measurement and management in a collaborative business environment // International Journal of Productivity and Performance Management. 2012. Vol. 61. No. 6. P. 672–690.

Fiocca R. Account portfolio analysis for strategy development // Industrial Marketing Management. 1982. Vol. 11. No. 1. P. 53–62.

Fischer M.M. Innovation, knowledge creation and systems of innovation // The Annals of Regional Science. 2001. Vol. 35. No. 2. P. 199–216.

Fischer M.M. The innovation process and network activities of manufacturing firms // Innovation, Networks, and Knowledge Spillovers: Selected Essays, 2006. P. 117–133.

Ford D., Gadde L.-E. Distribution research and the industrial network approach // IMP Journal. 2008. Vol. 2. No. 3. P. 36–52.

- Forrester J.W.* A new corporate design // *Industrial Management Review*. 1965. Vol. 7. No. 1. P. 5–17.
- Foss N.J., Laursen K., Pedersen T.* Linking customer interaction and innovation: the mediating role of new organizational practices // *Organization Science*. 2011. Vol. 22. No. 4. P. 980–999.
- Freeman R.E.* Strategic management: A stakeholder approach. Boston, MA: Pitman Publishing, 1984.
- Galbreath J.* Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations // *Corporate Governance*. 2006. Vol. 6. No. 2. P. 175–187.
- Galeotti A.* On social and economic networks. Tinbergen Institute Research Series 352. Ph.D. thesis, Rotterdam Erasmus University, 2005.
- Gane N., Beer D.* New Media: The key concepts. Oxford: Berg, 2008.
- Gerybadze A.* Strategic alliance and process eDesign. Berlin; N.Y.: Walter de Gruyter Press, 1995.
- Gnyawali D.R., Madhavan R.* Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective // *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26. No. 3. P. 431–445.
- Goeke C., Gersch M., Freiling J.* The coevolution of alliances and industries: How industry transformation influences alliance formation and vice versa // *Research in Competence-Based Management*. 2010. Vol. 5. P. 79–109.
- Gomes-Casseres B.* Group Versus Group: How Alliance Networks Compete // *Harvard Business Review*. 1994. July–Aug. P. 62–74.
- Gomez-Arias J.T., Genin L.* Beyond monetization: Creating value through online social networks // *International Journal of Electronic Business*. 2009. Vol. 7. No. 2. P. 79–85.
- Granovetter M.* Economic action and social structure: The problem of embeddedness // *American Journal of Sociology*. 1985. Vol. 91. No. 3. P. 481–510.
- Grant R.M.* The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation // *California Management Review*. University of California, 1991. Vol. 33. Spring. P. 114–135.
- Grant R.M.* Toward a knowledge-based theory of the firm // *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17. P. 109–122.
- Greef G. de.* Sociologie economique. Bibliotheque De Philosophie Contemporaine, 1904.
- Greiner L.E.* Evolution and revolution as organizations grow // *Harvard Business Review*. 1972. Vol. 50. No. 4. P. 37–46.
- Gulbro R.D., Herbig P.* The effect of external influences in the cross-cultural negotiation process // *Journal of Strategic Change*. 1994. No. 3. P. 329–340.
- Gundlach G.T., Achrol R.S.* Governance in exchange: Contract law and its alternatives // *Journal of Public Policy & Marketing*. 1993. Vol. 12. No. 1. P. 141–155.

- Hagenhoff S.* Innovationsmanagement für Kooperationen. Göttingen, 2008.
- Haire M.* (ed.) Modern organization theory: A symposium of the Foundation for Research on Human Behavior. Wiley, 1959.
- Hakansson H., Ford D.* How should companies interact in business networks? // *Journal of Business Research*. 2002. Vol. 55. No. 2. P. 133–139.
- Hannan M.T., Freeman J.* Structural inertia and organizational change // *American Sociological Review*. 1984. Vol. 49. No. 2. P. 149–164.
- Hannan M.T., Freeman J.* The population ecology of organizations // *American Journal of Sociology*. 1977. No. 82. P. 929–964.
- Heide J.B., John G.* Do norms matter in marketing relationships? // *Journal of Marketing*. 1992. Vol. 56. P. 32–44.
- Heide J.B.* Interorganizational governance in marketing channels // *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58. No. 1. P. 71–85.
- Heide J.B., John G.* The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels // *Journal of Marketing*. 1988. Vol. 52. No. 1. P. 20–35.
- Helfat C., Peteraf M.* Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path // *Strategic Organization*. 2009. Vol. 7. No. 1. P. 91.
- Helfat C.E., Winter S.G.* Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world // *Strategic Management Journal*. 2011. Vol. 32. No. 11. P. 1243–1250.
- Hillman A., Keim G.* Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. P. 125–139.
- Hoffmann W.H.* How to Manage a Portfolio of Alliances // *Long Range Planning*. 2005. Vol. 38. No. 2. P. 121–143.
- Holland P.W., Leinhardt S.* Local structure in social networks // *Sociological Methodology*. 1976. Vol. 7. P. 1–45.
- Homans G.C.* Social behavior as exchange // *American Journal of Sociology*. 1958. P. 597–606.
- Hülsmann M., Pfeffermann N.* Strategies and communications for innovations: An integrative management view for companies and networks. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011.
- Hung C.L.* Canadian business pursuits in the PRC, Hong Kong and Taiwan, and Chinese perception of Canadians as business partners // *Multinational Business Review*. 1998. Vol. 6. No. 1. P. 73–83.
- Hunt S.D., Morgan R.M.* Resource-advantage theory: A snake swallowing its tail or a general theory of competition? // *Journal of Marketing*. 1997. Vol. 61. October. P. 74–82.
- Hurmelinna-Laukkanen P., Nätti S.* Orchestration for knowledge mobility in international innovation generating networks // McGill international entrepreneurship conference, 18–20 September, 2009. Finland: Vaasa, 2009.

Hurmelinna-Laukkanen P., Olander H., Blomqvist K., Panfini V. Orchestrating R&D networks: Absorptive capacity, network stability, and innovation appropriability // *European Management Journal*. 2012. Vol. 30. No. 6. P. 552–563.

Iacobucci D., Hopkins N. Modeling dyadic interactions and networks in marketing // *Journal of Marketing Research*. 1992. No. 1. P. 5–17.

Iansiti M., Levien R. Strategy as ecology // *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82. No. 3. P. 68–81.

Janneck M., Finck M. Appropriation and mediation of technology use in stable self-organised online communities // *Proceedings of the IADIS International Conference Web Based Communities*, 2006.

Janneck M., Finck M., Obendorf H. Participatory design: An issue for web-based community development?! // *IADIS International Conference on Web Based Communities*, 2006. P. 274–277.

Janson A. Online networks can support the rise of virtual leaders: An actor-network theory analysis // *Leadership in the digital enterprise: issues and challenges*, Victoria University of Wellington. New Zealand, IGI Global, 2010.

Jansson H., Ramstrom J. Facing the chinese business network in southeast asian markets-overcoming the duality between nordic and chinese business networks // *Proceedings for 21st IMP Annual International Conference*. Rotterdam, 2005.

Jarillo J.C. On strategic networks // *Strategic Management Journal*. 1988. Vol. 9. P. 31–41.

Jarillo J.C. Strategic networks: Creating the borderless organization. 2nd ed. Oxford, 1995.

Jarvenpaa S.L., Wernick A. Paradoxical tensions in open innovation networks // *European Journal of Innovation Management*. 2011. Vol. 14. No. 4. P. 521–548.

Johannison B., Ramirez-Pasillas M., Karlsson G. The institutional embeddedness of local inter-firm networks: a leverage for business creation // *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*. 2002. Vol. 14. No. 4. P. 297–315.

Jones F.D. The present legal status of open price associations // *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 1928. Vol. 139. P. 34–37.

Kalaiganam K., Shankar V., Varadarajan R. Asymmetric new product development alliances: win-win or win-lose partnerships? // *Management Science*. 2007. Vol. 53. No. 3. P. 357–374.

Kale P., Dyer J.H., Singh H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function // *Strategic Management Journal*. 2002. Vol. 23. No. 8. P. 747–767.

- Kim S., Kim N., Pae J.H., Yip L.* Cooperate 'and' compete: coopetition strategy in retailer-supplier relationships // Journal of Business & Industrial Marketing. 2013. Vol. 28. No. 4. P. 263–275.
- Klein S.* The configuration of inter-organisational relations // European Journal of Information Systems. 1996. Vol. 5. No. 2. P. 92–102.
- Knoke D., Kuklinski J.* Network analysis. Beverly Hills: Sage, 1982.
- Koh J., Venkatraman N.* Joint venture formations and stock market reactions: An assessment in the information technology sector // Academy of Management Journal. 1991. Vol. 34. No. 4. P. 869–892.
- Koka B.R., Madhavan R., Prescott J.E.* The evolution of interfirm networks: environmental effects on patterns of network change // Academy of Management Review. 2006. Vol. 31. No. 3. P. 721–737.
- Koka B.R., Prescott J.E.* Designing alliance networks: The Influence of network position, environmental change, and strategy on firm performance // Strategic Management Journal. 2008. Vol. 29. No. 6. P. 639–661.
- Koller H., Langmann C.* Das Management von Innovationsnetzwerken in verschiedenen Phasen // Innovative Kooperationsnetzwerke / ed. by F. Wojda, A. Barth. Springer DE, 2006. P. 27–80.
- Koßmann J.H., Schmidt T.* Evaluation von Netzwerken. GRIN Verlag, 2011.
- Krapfel R.E., Jr., Salmond D., Spekman R.* A strategic approach to managing buyer — seller relationships // European Journal of Marketing. 1991. Vol. 25. No. 9. P. 22–37.
- Krause E.A.* Death of the guilds: professions, states, and the advance of capitalism, 1930 to the present. Yale University Press, 1999.
- Lado A., Boyd N., Hanlon S.* Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model // Academy of Management Review. 1997. Vol. 22. No. 1. P. 110–141.
- Laplume A.O., Sonpar K., Litz R.A.* Stakeholder theory: reviewing a theory that moves us // Journal of Management. 2008. Vol. 34. P. 1152–1189.
- Laursen K., Salter A.* Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms // Strategic Management Journal. 2006. Vol. 27. No. 2. P. 131–150.
- Leavitt H.J.* Some effects of certain communication patterns on group performance // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1951. Vol. 46. P. 38–50.
- Leij M.J. van der, Goyal S.* Strong ties in a small world // Review of Network Economics. 2011. Vol. 10. No. 2.
- Leij M.J. van der.* Journal of Political Economy. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2009.
- Lester D.L., Parnell J.A., Carraher S.* Organizational life cycle: A five-stage empirical scale // International Journal of Organizational Analysis. 2003. Vol. 11. No. 4. P. 339–354.

Levitt T. The globalization of markets // Harvard Business Review. 1983. May–June. P. 92–102.

Li L., Lin Z.J., Arya B. The turtle-hare race story revisited: Social capital and resource accumulation for firms from emerging economies // Asia Pacific Journal of Management. 2008. Vol. 25. No. 2. P. 251–275.

Li P.P. Social tie, social capital, and social behavior: Toward an integrative model of informal exchange // Asia Pacific Journal of Management. 2007. Vol. 24. No. 2. P. 227–246.

Lissoni F., Lerena P., Sanditov B. Small worlds in networks of inventors and the role of science: an analysis of France. No. 2011–18. Bureau d'Economie Théorique et Appliquée, UDS, Strasbourg, 2011.

Liu B.S.-Ch., Madhavan R., Sudharshan D. DiffuNET: The impact of network structure on diffusion of innovation // European Journal of Innovation Management. 2005. Vol. 8. No. 2. P. 240–262.

Liu Ch.-L., Ghauri P.N., Sincovics R.R. Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes // Journal of World Business. 2010. Vol. 45. No. 3. P. 237–249.

Liu J., Baskaran A., Li Sh. Building technological-innovation-based strategic capabilities at firm level in China: A dynamic resource-based-view case study // Industry and Innovation. 2009. Vol. 16. No. 4–5. P. 411–434.

Lorenz E. Trust, contract and economic cooperation // Cambridge Journal of Economics. 1999. Vol. 23. No. 3. P. 301–315.

Lorenz E.H. Neither friends nor strangers: informal networks of subcontracting in French industry // ed by D. Garnetta. Trust: making and breaking cooperative relations. L.: Basil Blackwell, 1988. P. 194–210.

Lorenzoni G., Lipparini A. The Leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study // Strategic Management Journal. 1999. Vol. 20. P. 317–338.

Lourenzani A.E.B.S., Silva A.L., Lourenzani W.L. Systemic model for collective action analysis // 7th International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks, Ede, The Netherlands, 31 May – 2 June, 2006.

Lowe S., Purchase S., de Lurdes Veludo, M. Business relationships: cross-cultural analysis // Inaugural conference of the IMP Group in Asia, Perth, Western Australia, IMP Group, 2002. P. 1–14.

Mariani M.M. Coopetition as an emergent strategy. empirical evidence from an Italian consortium of opera houses // International Studies in Management and Organization. 2007. Vol. 37. No. 2. P. 97–126.

Markowitz H.M. Portfolio selection // Journal of Finance. 1952. Vol. 7. No. 1. P. 71–91.

Marshall A. Principles of Economics. N.Y.: McMillan Publishing Company, 1922. (First ed. 1890).

Martínez-Torres M.R., Toral S.L., Palacios B., Barrero F. Web site structure mining using social network analysis // *Internet Research*. 2011. Vol. 21. No. 2. P. 104–123.

Maskell P., Malmberg A. Myopia, knowledge development and cluster evolution // *Journal of Economic Geography*. 2007. Vol. 7. No. 5. P. 603–618.

Mason K., Doyle P., Wong V. Market orientation and quasi-integration: adding value through relationships // *Industrial Marketing Management*. 2006. Vol. 35. No. 2. P. 140–155.

Masten S., Meehan J., Snyder E. Vertical integration in U.S. auto industry // *Journal of Economic Behavior and Organization*. 1989. Vol. 12. P. 265–273.

McConnell J., Nantell T. Common stock returns and corporate combinations: The case of joint ventures // *Journal of Finance*. 1985. Vol. 40. No. 2. P. 519–536.

Menzel M.P., Fornahl D. Cluster life cycles — dimensions and rationales of cluster evolution // *Industrial and Corporate Change*. 2010. Vol. 19. No. 1. P. 205–238.

Mercier-Laurent E. *Innovation ecosystems*. Wiley–ISTE, 2013.

Meyer-Stamer J. Inter-firm cooperation in environmental management: Experience from Santa Catarina / Brazil // *Pilot Programme for the Promotion of Environmental Management in the Private Sector of Developing Countries (P3U) / 12.1997*.

Miles R.E., Snow C.C. Network organizations: New concepts for new forms // *California Management Review*. 1986. No. 28. P. 62–73.

Milgram S. The small world problem // *Psychology Today*. 1967. Vol. 2. No. 1. P. 60–67.

Mintzberg H. The structuring of organizations: A synthesis of the research // *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*, 1979.

Mitchell J.C. The concept and use of social networks // *Mitchell J.C. Social Networks in Urban Situations*. Manchester, 1969. P. 1–32.

Mitchell W., Daussage, P., Garrette B. Alliances with competitors: How to combine and protect key resources? // *Second EIASM Conference*, Stockholm, 2002.

Mitroff I.I. *Stakeholders of the organizational mind*. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.

Monteverde K., Teece D. Supplier switching cost and vertical integration in the automobile industry // *Bell Journal of Economics*. 1982. Vol. 13.

Moore J.F. Predators and prey: a new ecology of competition // *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71. No. 3. P. 75–83.

Moore J.F. *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. Harper Business, 1996.

Moreno J.L. (ed.) Sociometry and the science of man. Beacon House, 1956.

Moreno J.L. Sociometry in relation to other social sciences // Sociometry. 1937. Vol. 1. No. 1/2. P. 206–219.

Moreno J.L. Sociometry, experimental method and the science of society, 1951.

Moreno J.L. Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations, 1934.

Morgan C. Supply network performance measurement: future challenges? // International Journal of Logistics Management. 2007. Vol. 18. No. 2. P. 255–273.

Muthusamy S.K., White M.A. learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view // Organization Studies. 2005. Vol. 26. No. 3. P. 415–441.

Nadel S.F., Fortes M. The theory of social structure. L.: Cohen & West, 1957.

Nelson R.R., Winter S.G. An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

Nelson R.R., Winter S.G. In search of useful theory of innovation // Research policy. 1977. Vol. 6. No. 1. P. 36–76.

Neubaum D.O., Zahra S.A. Institutional ownership and corporate social performance: The moderating effects of investment horizon, activism, and coordination // Journal of Management. 2006. Vol. 32. P. 108–131.

Nohria N., Eccles R. Face-to-face — making network organizations work // Networks and organizations / ed. by N. Nohria et al. Boston, MA, 1992. P. 288–308.

North D. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press, 1991.

Obstfeld D. Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation // Administrative Science Quarterly. 2005. Vol. 50. No. 1. P. 100–130.

O'Day V.L., Bobrow D.G., Hughes B., Bobrow K.B., Saraswat V.A., Tala-zus J., Walters J., Welbes C. Community designers // Proceedings of PDC'96, CPSR, 1996. P. 3–13.

Olave M.E.L., Amato Neto J. The network firm model of cooperation for SMEs in the Brazilian electronic sector. EUROMA, 2003.

Oliver C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions // Academy of Management Review. 1990. Vol. 15. P. 241–265.

Oliver C. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based view // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. No. 9. P. 697–713.

Olsen R.F., Ellram L.M. A portfolio approach to supplier relationships // Industrial marketing management. 1997. Vol. 26. No. 2. P. 101–113.

Osarenkhoe A. A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation — A cooperation strategy // Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management. 2010. Vol. 17. No. 3. P. 201–221.

Oxley J.E., Sampson R.C. The scope and governance of international R&D alliances // Strategic Management Journal. 2004. Vol. 25. No. 8–9. P. 723–749.

Palsule-Desai O.D., Tirupati D., Chandra P. Stability issues in supply chain networks: Implications for coordination mechanisms // International Journal of Production Economics. 2013. Vol. 142. No. 1. P. 179–193.

Pekkola S. Managing a network by utilizing performance measurement information // Measuring Business Excellence. 2013. Vol. 17. No. 1. P. 72–79.

Penrose E. Limits to the growth and size of firms // American Economic Review. 1955. Vol. 45. No. 2. P. 531–543.

Penrose E. The growth of the firm // White Plains. N.Y.: ME Sharpe, 1959.

Perrow C. Organizing America: wealth, power, and the origins of corporate capitalism. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002.

Peteraf M.A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view // Strategic Management Journal. 1993. Vol. 14. No. 3. P. 179–191.

Pfeffermann N. Innovation communication as a cross-functional dynamic capability: Strategies for organizations and networks // Strategies and communications for innovations: An integrative management view for companies and networks. N.Y.; Heidelberg: Springer, 2011. P. 257–289.

Pitelis C. The growth of the firm: the legacy of Edith Penrose. Oxford University Press, 2002.

Pitelis C.N., Wahl M.W. Edith Penrose: Pioneer of stakeholder theory // Long Range Planning. 1998. Vol. 31. No. 2. P. 252–261.

Polanyi K. The economy as instituted process // Trade and market in the early empires, 1957.

Poppo L., Zenger T. Opportunism, routines, and boundary choices: A comparative test of transaction cost and resource-based explanations for make-or-buy decisions // Academy of Management Journal. 1995. (Best Papers Proceedings). P. 42–46.

Porter M.E., Millar V.E. How information gives you competitive advantage // Harvard Business Review. 1985. Vol. 63. July–Aug. P. 149–160.

Powell W.W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization // Research in Organizational Behavior. 1990. No. 12. P. 295–336.

Power T., Jerjian G. Ecosystem: living the 12 principles of networked business. FT. com, 2001.

Provan K.G., Milward H.B. A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems // Administrative Science Quarterly. 1995. Iss. 40. P. 1–33.

Putnam R.D. Making democracy work: Civic traditions in modern Italy. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993.

Putnam R.D. Bowling alone: America's declining social capital // Journal of Democracy. 1995. Vol. 6. No. 1. P. 64–78.

Qualman E. Socialnomics: How social media transforms the way we live and do business. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2012.

Quinn R.E., Cameron K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence // Management Science. 1983. Vol. 29. No. 1. P. 33–51.

Rampersad G., Quester P., Troshani I. Managing innovation networks: Exploratory evidence from ICT, biotechnology and nanotechnology networks // Industrial Marketing Management. 2010. Vol. 39. No. 5. P. 793–805.

Rangan V.K., Moriarty R.T., Swartz G.S. Segmenting customers in mature industrial markets // Journal of Marketing. 1992. Vol. 56. No. 4. P. 72–82.

Reichheld F.F., Teal T. The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value. Harvard Business Press, 1996.

Reinholt M., Pedersen T., Foss N.J. Why a central network position isn't enough: the role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks // Academy of Management Journal. 2011. Vol. 54. No. 6. P. 1277–1297.

Rindfleisch A., Moorman C. Interfirm cooperation and customer orientation // Journal of Marketing Research. 2003. P. 421–436.

Ritter D., Ackermann J., Bhatt A., Hoffmann F.O. Building a business graph system and network integration model based on BPMN / ed by S. Rinderle-Ma, F. Toumani, K. Wolf. BPM 2011, LNCS 6896. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2011. P. 248–264.

Ritter T., Gemünden H.G. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents // Journal of Business Research. 2003. Vol. 56. No. 9. P. 745–755.

Rothschild L., Darr A. Technological incubators and the social construction of innovation networks: an Israeli case study // Technovation. 2005. Vol. 25. No. 1. P. 59–67.

Rumelt R.P. Towards a strategic theory of the firm // Competitive Strategic Management / ed. by R.B. Lamb. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ. 1984. P. 556–571.

Rumelt R.P. How much does industry matter? // Strategic Management Journal. 1991. Vol. 12. No. 3. P. 167–185.

Rumelt R.P. Theory, strategy, and entrepreneurship // Handbook of Entrepreneurship Research. Springer US, 2005. P. 11–32.

Sako M. Price, quality and trust: inter-firm relations in Britain and Japan. Cambridge University Press, 1992.

Sako M. The information requirements of trust in supplier relations: evidence from Japan, Europe and the United States // Trust and Economic Learning / ed by N. Lazaric, E. Lorenz. Edward Elgar, 1998. P. 23–47.

Sanchez R. Building blocks for strategy theory: Resources, dynamic capabilities and competences // *Rethinking Strategy* / ed by H. Volberda, H. Elfring. L.: Sage, 2001. P. 143–157.

Sanchez R., Heene A. The new strategic management. N.Y.: Wiley, 2004.

Scheer L.K. Trust, distrust and confidence in B2B relationships // *Handbook on Business to Business Marketing* / ed. by R. Grewal, G.R. Lilien. Edward Elgar Publishing, 2012.

Schotter A. The Economic theory of institutions. N.Y.: Cambridge University Press, 1981.

Schotter A. The economic theory of social institutions. N.Y.: Cambridge University Press, 1981.

Scott J. Social Network Analysis: A Handbook. L.: Sage, 2006.

Scott N., Baggio R., Cooper C. Network analysis and tourism: from theory to practice. Clevedon, UK: Channel View, 2008.

Seppänen R., Blomqvist K., Sundqvist S. Measuring inter-organizational trust — a critical review of the empirical research in 1990–2003 // *Industrial Marketing Management*. 2007. Vol. 36. No. 2. P. 249–265.

Shapiro B.P., Rangan V.K., Moriarty R.T., Ross E.B. Manage customers for profits (not just sales) // *Harvard Business Review*. 1987. Vol. 65. Sept.–Oct. P. 101–108.

Sharpe W.F. A simplified model for portfolio analysis // *Management Science*. 1963. Vol. 9. No. 2. P. 277–293.

Sheresheva M.Y., Kolesnik N.A. Stochastic perspective of industrial distribution network processes // *Industrial Marketing Management*. 2011. Vol. 40. No. 6. P. 979–987.

Shull F.A. Matrix structure and project authority for optimizing organizational capacity. Business Research Bureau, School of Business, Southern Illinois University, 1965.

Siggelkow N., Rivkin J.W. Speed and search: Designing organizations for turbulence and complexity // *Organization Science*. 2005. Vol. 16. No. 2. P. 101–122.

Sisiiäinen M. Two concepts of social capital: Bourdieu vs. Putnam // *International Journal of Contemporary Sociology*. 2003. Vol. 40. No. 2. P. 183–204.

Snow C.C., Miles R.E. Causes for failure in network organizations // *California Management Review*. 1992. Vol. 34. No. 1. P. 53–57.

Sobel J. Can we trust social capital? // *Journal of Economic Literature*. 2002. Vol. 40. No. 1. P. 139–154.

Steinfeld C., Ellison N.B., Lampe C. Social capital, self-esteem, and use of online social network sites: A longitudinal analysis // *Journal of Applied Developmental Psychology*. 2008. Vol. 29. No. 6. P. 434–445.

Sterligova A.N., Vladimirova N.M. Interorganizational co-operation in company management // *Reading Book Thirteenth Annual International*

Conference: Fulfilling the Worldwide Sustainability Challenge: Strategies, Innovations, and Perspectives for Forward Momentum in Turbulent Times, 2011. P. 939–944.

Stinchcombe A.L. Social structure and organizations // *The Handbook of Organizations* / ed. by J. March. 1965. Vol. 44. No. 2. P. 142–193.

Subrahmanyam K., Reich S.M., Waechter N., Espinoza G. Online and of-line social networks: use of social networking sites by emerging adults // *Journal of Applied Developmental Psychology*. 2008. Vol. 29. No. 6. P. 420–433.

Suire R., Vicente J. Why do some places succeed when others decline? A social interaction model of cluster viability // *Journal of Economic Geography*. 2009. Vol. 9. No. 3. P. 381–404.

Sydow J. *Strategische Netzwerke*. Wiesbaden, 1992.

Sydow J., Schreygg G., Koch J. Organizational path dependence: Opening the black box // *Academy of Management Review*. 2009. Vol. 34. No. 4. P. 689–709.

Tadajewski M. Competition, cooperation and open price associations // *Journal of Historical Research in Marketing*. 2009. Vol. 1. No. 1. P. 122–143.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533.

Ter Wal A.L.J., Boschma R. Co-evolution of firms, industries and networks in space // *Regional Studies*. 2011. Vol. 45. No. 7. P. 919–933.

Thorgren S., Wincent J., Ottqvist D. A cause-effect study of inter-firm networking and corporate entrepreneurship: initial evidence of self-enforcing spirals // *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 2009. Vol. 14. No. 4. P. 355–373.

Tjemkes B., Vos P., Burgers K. *Strategic alliance management*. L.; N.Y.: Routledge, 2012.

Tosdal H.R. Open price associations // *American Economic Review*. 1917. Vol. 7. No. 2. P. 331–352.

Tretyak O., Popov N. Explaining scientific networking with B2B network theories: the cases from the EU and Russia // *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2009. Vol. 24. No. 5/6. P. 408–420.

Trott P. *Innovation management and new product development*. Prentice Hall, 2008.

Tunzelmann N. Alignment, misalignment and dynamic network-based capabilities // *Network Dynamics in Emerging Regions of Europe*. L.: Imperial College Press, 2010. P. 3–22.

Turnbull P.W., Wilson D.T. Developing and protecting profitable customer relationships // *Industrial Marketing Management*. 1989. Vol. 18. No. 3. P. 233–238.

Turnbull P.W., Zolkiewski J.M. Profitability in customer portfolio planning // *Understanding business markets* / ed. by D. Ford. 2nd ed. L.: Dryden Press, 1997. P. 305–325.

Uzzi B., Amaral L.A.N., Reed-Tsochas F. Small-world networks and management science research: a review // *European Management Review*. 2007. Vol. 4. No. 2. P. 77–91.

Van D.T.T. A comparative study of Vietnamese and American customers' behavior in negotiation style and implications for global pricing strategy // *Journal of Global Business Issues*. 2009. Vol. 3. No. 2. P. 25–33.

Van Riel A.C., Calabretta G., Driessen P.H., Hillebrand B., Humphreys A., Krafft M., Beckers S.F. consumer perceptions of service constellations: implications for service innovation // *Journal of Service Management*. 2013. Vol. 24. No. 3. P. 5–5.

Veilleux S., Haskell N., Pons F. Going global: how smaller enterprises benefit from strategic alliances // *Journal of Business Strategy*. 2012. Vol. 33. No. 5. P. 22–31.

Viardot E. Marketing strategy for high-tech firms. 3rd ed. Boston, MA: Artech House, 2004.

Walker G. Network structure, content and evolution // *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy (Research in Multi Level Issues, Vol. 2)* / ed. by F. Dansereau, F.J. Yammarino. Emerald Group Publishing Limited, 2003. P. 275–285.

Wall S., Zimmermann C., Klingebiel R., Lange D. (eds.) Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar, 2010.

Wasserman S., Faust K. Social network analysis: Methods and applications. Cambridge University Press, Cambridge, 1994.

Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5. No. 2. P. 171–180.

Whitney S.N. Competition under secret and open prices // *Econometrica*. 1935. Vol. 3. No. 1. P. 40–65.

Wilkinson I. Antecedents of relationship functions in international industrial markets: A Cross Cultural Analysis // Australasia New Zealand Marketing Academy (ANMAC) Conference, Queensland, December, 2000.

Wilkinson I., Young L. On cooperating: firms, relations and networks // *Journal of Business Research*. 2002. Vol. 55. No. 2. 123–132.

Williamson O.E. Markets and hierarchies. N.Y., 1975. P. 26–30.

Williamson O.E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations // *Journal of Law and Economics*. 1979. Vol. 22. No. 2. P. 233–261.

Williamson O.E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives // *Administrative Science Quarterly*. 1991. No. 36. June. P. 269–296.

Williamson O.E. Calculativeness, trust, and economic organization // *Journal of Law and Economics*. 1993. Vol. 36. P. 453–486.

Williamson O.E. The mechanisms of governance. Oxford University Press, 1996.

Winter S.G. The satisficing principle in capability learning // *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. No. 10–11. P. 981–996.

Woolcock M. Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework // *Theory and Society*. 1998. Vol. 27. No. 2. P. 151–208.

Yami S., Castaldo S., Dagnino G.B., Le Roy F. (eds.) *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2010.

Yang Ch., Liu H.-M. Boosting firm performance via enterprise agility and network structure // *Management Decision*. 2012. Vol. 50. No. 6. P. 1022–1044.

Ybarra C.E., Turk T.A. Strategic alliances with competing firms and shareholder value // *Journal of Management & Marketing Research*. 2011. No. 6. P. 1–10.

Yorke D.A., Droussiotis G. The use of customer portfolio theory: An empirical survey // *Journal of Business & Industrial Marketing*. 1994. Vol. 9. No. 3. P. 6–18.

Young-Ybarra C., Wiersema M. Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory // *Organization Science*. 1999. Vol. 10. No. 4. P. 439–459.

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. P. 209–222.

Zolkiewski J., Turnbull P. A review of customer relationships planning: Does customer profitability and portfolio analysis provide the key to successful relationship management? Manchester School of Management, 1999.

Zolkiewski J., Turnbull P. Do relationship portfolios, networks provide the key to successful relationship management? // *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2002. Vol. 17. No. 7. P. 575–597.

К главе 2

Бек М.А., Бек Н.Н. Причины низкой инновационной активности российского бизнеса и вызовы для управления инновационным развитием // *Менеджмент инноваций*. 2010. № 4. С. 272–284.

Бест М. Новая конкуренция. Институты промышленного развития. М.: ТЕИС, 2002.

Зигерт В., Ланг Л. Руководство без конфликтов. М.: Экономика, 1990. С. 219–221.

Институциональная экономика. Новая институциональная экономическая теория / под ред. А.А. Аузана. М.: ИНФРА-М, 2011.

Катенев В.И. Перспективы развития сетевой экономики в условиях формирующегося общества знаний // Проблемы современной экономики. 2007. № 2 (22). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1353>.

Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1998.

Радаев В.В. Сетевой мир // Эксперт. 2000. № 12.

Тамбовцев В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8. № 1. С. 5–40.

Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2010.

Яковлев А.А. и др. Бизнес-ассоциации в России: внутренняя структура, эволюция отношений с государством, роль в модернизации экономики. М.: МОНФ, 2010.

Abrahamsen M.H. Sensemaking in networks: Using network pictures to understand network dynamics // Interfirm Networks: Theory, Strategy, and Behavior (Advances in Business Marketing and Purchasing, Vol. 17) / ed. by R. Vaxter, A.G. Woodside. Emerald Group Publishing Limited, 2011. P. 1–197.

Abrahamsen M.H., Henneberg S.C., Naudé P. Sensemaking in business networks: Introducing dottograms to analyse network changes // Industrial Marketing Management. 2012. Vol. 41. No. 2. P. 1035–1046.

Achrol R.S. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm // Journal of the Academy of Marketing Science. 1997. Vol. 25. No. 1. P. 56–71.

Achrol R.S. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm // Journal of the Academy of Marketing Science. 1997. Vol. 25. No. 1. P. 56–71.

Albert R., Barabasi A.-L. Statistical mechanics of complex networks // Review of Modern Physics. 2002. Vol. 74. P. 47–97.

Albert R., Jeong H., Barabasi A.-L. The diameter of the World Wide Web // Nature. 1999. No. 401. P. 130–131.

Albrecht C., Dean D., Hansen J. Marketplace and technology standards for B2B e-commerce: progress, challenges, and the state of the art // Information & Management. 2005. Vol. 42. No. 3. P. 865–875.

Alter C., Hage J. Organizations working together. L.: Sage, 1993.

Araiza Garza Z., Velarde Lopez E., Zarate Vasquez A. Tipologia de la cooperacion interempresarial: Caso de la industria metalmeccanica de coahuila // Revista Internacional Administracion and Finanzas. 2010. Vol. 3. No. 3. P. 91–104.

Barabasi A.L., Albert R. Emergence of scaling in random networks // Science. 1999. Vol. 286. No. 5439. P. 509–512.

Bek M.A., Bek N.N., Sheresheva M.Y., Johnston W.J. Perspectives of SME innovation clusters development in Russia // Journal of Business & Industrial Marketing. 2013. Vol. 28. No. 3. P. 240–259.

- Bergenholtz C., Waldström C.* Inter-organizational network studies — a literature review // *Industry and Innovation*. 2011. Vol. 18. No. 6. P. 539–562.
- Besser T.L., Miller N.* The structural, social, and strategic factors associated with successful business networks // *Entrepreneurship & Regional Development*. 2011. Vol. 23. No. 3–4. P. 113–133.
- Bode A., Talmon l'Armeé T.B., Alig S.* Research note: Clusters vs. networks — a literature-based approach towards an integrated concept // *International Journal of Globalisation and Small Business*. 2010. Vol. 4. No. 1. P. 92–110.
- Boschma R.A., Ter Wal A.L.J.* Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: the case of a footwear district in the South of Italy // *Industry and Innovation*. 2007. Vol. 14. No. 2. P. 177–199.
- Campbell A.J., Wilson D.T.* Managed networks: creating strategic advantage // *Networks in marketing*, 1996. P. 125–143.
- Carvajala C.A., Watanabe C.* Clustering patterns in the manufacturing sectors of Japan // *Asian Journal of Technology Innovation*. 2004. Vol. 12. No. 2. P. 99–126.
- Castells M.* High technology, economic restructuring and the urban–regional process in the United States // *High technology, space and society* / ed. by M. Castells. L.: Sage, 1985. P. 11–39.
- Castells M.* The rise of the network society // *The information age: Economy, society and culture*. Vol. 1. Cambridge, MA: Blackwell Publishing, 1996.
- Chong W.K., Shafaghi M., Woollaston C., Lui V.* B2B e-marketplace: an e-marketing framework for B2B commerce // *Marketing Intelligence & Planning*. 2010. Vol. 28. No. 3. P. 310–329.
- Chun S.Y., Hahn M.* Network externality and future usage of internet services // *Internet Research*. 2007. Vol. 17. No. 2. P. 156–168.
- Corsaro D., Snehota I.* Perceptions of change in business relationships and networks // *Industrial Marketing Management*. 2012. Vol. 41. P. 270–286.
- Cravens D.W., Piercy N.F.* Relationship marketing and collaborative networks in service organisations // *International Journal of Service Industry Management*. 1994. Vol. 5. No. 5. P. 39–53.
- Cravens D.W., Piercy N.F., Shipp S.H.* New organizational forms for competing in highly dynamic environments: the network paradigm // *British Journal of Management*. 1996. Vol. 7. No. 3. P. 203–218.
- Dorogovtsev S.N., Mendes J.F.F.* Evolution of networks // *Advances in Physics*. 2002. Vol. 51. P. 1079–1187.
- Dyer J.H., Ouchi W.G.* Japanese-style partnerships: Giving companies a competitive edge // *Sloan Management Review*. 1993. Vol. 35. No. 1. P. 51–64.
- Fama E., Jensen M.* Agency problems and residual claims // *Journal of Law and Economics*. 1983a. Vol. 26. No. 2. P. 327–349.
- Fama E., Jensen M.* Separation of ownership and control // *Journal of Law and Economics*. 1983b. Vol. 26. No. 2. P. 301–325.

- Garrigos-Simon F.J., Alcami R.L., Ribera T.B.* Social networks and Web 3.0: their impact on management and marketing of organizations // *Management Decision*. 2012. Vol. 50. No. 10. P. 1880–1890.
- Gerlach M.L.* The Japanese corporate network: A blockmodel analysis // *Administrative Science Quarterly*. 1992. Vol. 37. No. 1. P. 105–139.
- Goyal S., Van Der Leij M.J., Moraga-González J.L.* Economics: An emerging small world // *Journal of Political Economy*. 2006. Vol. 114. No. 2. P. 403–412.
- Grandori A., Soda G.* Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms // *Organization Studies*. 1995. Vol. 16. No. 2. P. 183–214.
- Granovetter M.* Economic action and social structure: The problem of embeddedness // *American Journal of Sociology*. 1985. Vol. 91. No. 3. P. 481–510.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A.* Strategic networks // *Strategic Management Journal* 2000. Vol. 21. No. 3. P. 203–215.
- Håkansson H.* Evolution processes in industrial networks // *Industrial Networks. A New View of Reality*. L.: Routledge, 1999.
- Havila V.* When does an international business relationship become non-existent? // *Proceedings for 25th EMAC Conference, Budapest, 1996*.
- Heany D.F., Weiss G.* Integrating strategies for clusters of businesses // *Journal of Business Strategy*. 1983. Vol. 4. No. 4. P. 3–11.
- Heusler K.F.* Implementierung von supply chain management: Kompetenzorientierte analyse aus der perspektive eines netzwerkakteurs. Wiesbaden: Gabler, 2004.
- Hinterhuber H.H., Levin B.M.* Strategic networks — the organisation of the future // *Long Range Planning*. 1994. Vol. 27. No. 3. P. 43–53.
- Holmen E., Gressetvold E., Pedersen A.-C.* Developing Business Networks through Cluster Initiatives, 2010.
- Hopkins J.L.* Can Facebook be an effective mechanism for generating growth and value in small businesses? // *Journal of Systems and Information Technology*. 2012. Vol. 14. No. 2. P. 131–141.
- Inkpen A.C., Tsang E.W.K.* Social capital, networks, and knowledge transfers // *Academy of Management Review*. 2005. Vol. 30. No. 1. P. 146–165.
- Jarillo J.C.* On strategic networks // *Strategic Management Journal*. 1988. Vol. 9. P. 31–41.
- Kandampully J.* B2B relationships and networks in the internet age // *Management Decision*. 2003. Vol. 41. No. 5. P. 443–451.
- Kaplan S., Sawhney M.* E-hubs: the new B2B marketplaces // *Harvard Business Review*. 2000. Vol. 78. P. 97–103.
- Karlsson C.* Clusters, functional regions and cluster policies // *JIBS and CESIS Electronic Working Paper Series (84)*, Royal Institute of Technology, CECIS, 2007.

Lamming R., Johnsen T., Zheng J., Harland C. An initial classification of supply networks // *International Journal of Operations & Production Management*. 2000. Vol. 20. No. 6. P. 675–691.

Laudon K.C., Laudon J.P. Management information systems: Organization and technology in the networked enterprise. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2000.

Leij van der M., Goyal S. Strong ties in a small world // *Review of Network Economics*. 2011. Vol. 10. No. 2. P. 1–20.

Levy M., Loebbecke C., Powell P. SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems // *European Journal of Information Systems*. 2003. Vol. 12. No. 1. P. 3–17.

Li & Fung Research Centre, 2006–2010

Lipnack J., Stamps J. The age of the network: Organizing principles for the 21st century. Jeffrey Stamps, 1994.

Lipnack J., Stamps J. Virtual teams: Reaching across space, time, and organizations with technology. Wiley, 1997.

Man de, A.-P. The network economy. Strategy, structure and management. Cheltenham. UK; Northampton, MA: Edward Elgar, 2004.

Markusen A. Toronto's economic future: A Ruminantion on comparisons with seven U. S. cities // *Urban Regions in a Global Context* / ed. by J.K. Bell, S. Webber. Toronto: Centre for Urban and Community Studies, University of Toronto, 1996. P. 47–68.

Martínez-Torres M.R., Toral S.L., Palacios B., Barrero F. Web site structure mining using social network analysis // *Internet Research*. 2011. Vol. 21. No. 2. P. 104–123.

Matook S., Vessey, I. Types of business-to-business e-marketplaces: the role of a theory-based, domain-specific model // *Journal of Electronic Commerce Research*. 2008. Vol. 9. No. 4. P. 260–279.

Miles R.E., Snow C.S., Mathews J.A., Miles G., Coleman H.J. Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form // *The Academy of Management Executive*. 1997. Vol. 11. No. 4. P. 7–20.

Miles R.F., Snow C.C. Network organizations: New concepts for new forms // *California Management Review*. 1986. Vol. 28. No. 3. P. 62–73.

Milgram S. The small world problem // *Psychology Today*. 1967. Vol. 2. No. 1. P. 60–67.

Möller K., Rajala A. Business nets: Classification and management mechanisms. (Electronic working paper). Helsinki School of Economics — HSE Print, 2006. URL: <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/wp/w407.pdf>.

Möller K., Rajala A. Rise of strategic nets — New modes of value creation // *Industrial Marketing Management*. 2007. Vol. 36. No. 7. P. 895–908.

Nassimbeni G. Network structures and co-ordination mechanisms: a taxonomy // *International Journal of Operations & Production Management*. 1998. Vol. 18. No. 6. P. 538–554.

- Newman M.E.J.* The structure and function of complex networks // *SIAM Review*. 2003. Vol. 45. No. 2. P. 167–256.
- Novelli M., Schmitz B., Spencer T.* Networks, clusters and innovation in tourism: A UK Experience // *Tourism Management*. 2006. Vol. 27. P. 1141–1152.
- Pekka Y.* Nokia and oulu-national and regional growth drivers in Finland. 2000. May, 8. URL: <http://odin.dep.no/krd/norsk/tema/distrikts/016061-990018/dok-nu.html/>
- Porter M.E.* From competitive advantage to corporate strategy // *Harvard Business Review*. 1987. Vol. 65. No. 3. P. 43–59.
- Porter M.E.* The Competitive Advantage of Nations, 1990.
- Porter M.E.* Clusters and the new economics of competition // *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76. No. 6. P. 77–90.
- Porter M.E.* Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy // *Economic Development Quarterly*. 2000. Vol. 14. No. 1. P. 15–34.
- Porter M.E.* Strategy and the Internet // *Harvard Business Review*. 2001. Vol. 79. March. P. 63–78.
- Powell W.W.* Neither market nor hierarchy: Network forms of organization // *Research in Organizational Behavior*. 1990. No. 12. P. 295–336.
- Riemer K., Gogolin M., Klein S.* Introduction to organizational networks: Emergence, motives, classification and types. Teaching note. Institut fuer Wirtschaftsinformatik, Universitaet Muenster, 2005.
- Rosenfeld S.A.* Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration // *Research Policy*. 1996. Vol. 25. No. 2. P. 247–263.
- Rosenfeld S.A.* Bringing business clusters into the mainstream of economic development // *European Planning Studies*. 1997. Vol. 5. No. 1. P. 3–23.
- Scheer L.K., Kumar N., Steenkamp J.B.E.M.* Reactions to perceived inequality in US and Dutch interorganizational relationships // *Academy of Management Journal*. 2003. Vol. 46. No. 3. P. 303–316.
- Simon H.A.* On the concept of organizational goal // *Administrative Science Quarterly*. 1964. Vol. 9. No. 1. P. 1–22.
- Simon H.A.* Organizations and markets // *Journal of Economic Perspectives*. 1991. No. 2. P. 25–44.
- Snow C.C., Miles R.E.* Causes for failure in Network Organizations // *California Management Review*. 1992. Vol. 34. No. 1. P. 53–57.
- Sydow J.* Strategische Netzwerke. Wiesbaden, 1992.
- Sydow J., Windeler A.* Organizing and evaluating interfirm networks — A structurationist perspective on network management and effectiveness // *Organization Science*. 1998. Vol. 9. No. 3. P. 265–284.
- Sydow J., Windeler A.* Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen // Engelhard J., Sinz E.J. (Hrsg.). *Kooperation im Wettbewerb*. Wiesbaden: Gabler, 1999. S. 211–235.

- Thorelli H.B.* Networks: Between Markets and Hierarchies // Strategic Management Journal. 1986. Vol. 7. P. 37–51.
- Tjemkes B., Vos P., Burgers K.* Strategic alliance management. L.; N.Y.: Routledge, 2012.
- Ulaga W., Eggert A.* Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships // European Journal of Marketing. 2006. Vol. 40. No. 3/4. P. 311–327.
- Watanabe C., Carvajal C.* Technological distance between manufacturing sectors and prefectures in Japan: innovative clusters and patents // Journal of Advances in Management Research. 2004. Vol. 1. No. 2. P. 9–31.
- Watts D.J., Strogatz S.H.* Collective dynamics of ‘small-world’ networks // Nature. 1998. Vol. 393. No. 6684. P. 440–442.
- Windeler A.* Spuren im Netzwerkdschungel: Typen von Unternehmungsnetzwerken und Besonderheiten ihrer Koordination // H. HirschKreinsen, M. Wannoffel (Hrsg.). Netzwerke kleiner Unternehmen. Praktiken und Besonderheiten internationaler Zusammenarbeit. Berlin: Sigma, 2003. S. 35–60.
- Windeler A.* Organisation der TV-Produktion in Projektnetzwerken: Zur Bedeutung von Produkt-und Industriespezifika // Organisation der Content-Produktion. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004. S. 55–76.
- Wirth C., Sydow J.* Hierarchische Heterarchien-heterarchische Hierarchien: Zur Differenz von Konzern-und Netzwerksteuerung in der Fernsehproduktion // Organisation der Content-Produktion. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004. S. 125–147.
- Yilmaz C., Sezen B., Kabadayi E.T.* Supplier fairness as a mediating factor in the supplier performance-reseller satisfaction relationship // Journal of Business Research. 2004. Vol. 57. No. 8. P. 854–863.
- Zahra S.A., Pearce J.A.* Research evidence on the miles-snow typology // Journal of Management. 1990. Vol. 16. No. 4. P. 751–768.

К главе 3

- Авдашева С.Б.* Бизнес-группы как форма реструктуризации предприятий: движение вперед или шаг назад? // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 1. С. 3–26.
- Авдашева С.Б., Горейко Н.А.* Механизмы управления транзакциями в российской обрабатывающей промышленности // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9. № 1. С. 3–28.
- Баркан Д.И.* Управление продажами / Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2007.
- Бек М.А.* Маркетинг В2В. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008.
- Бенсо М., Андерсон Э.* Отношения между поставщиками и потребителями на промышленных рынках: когда потребители инвестируют в иди-

осинкразические активы? // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 2. С. 111–152.

Блэкуэлл Р.Д., Миньярд П.У., Энджел Д.Ф. Поведение потребителей. 10-е изд. СПб.: Питер Ком, 2007.

Браерти Э., Эклс Р., Ридер Р. Бизнес-маркетинг: пер. с англ. М.: Изд. дом Гребенникова, 2007.

Будрин А.Г. Теория и методология рыночного взаимодействия предприятий на основе концепции маркетинга отношений: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2008.

Бухвалов А.В., Катькало В.С. Новые тенденции в концептуализации стратегического управления инновациями // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 4. С. 59–66.

Бухвалов А.В., Катькало В.С. Эволюция теории фирмы и ее значение для исследований менеджмента // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 1. С. 75–84.

Вебстер Ф. Изменение роли маркетинга в корпорации // Классика маркетинга: сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / сост. Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква; под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского; пер. с англ. Т. Виноградова и др. СПб.: Питер, 2001. С. 129–157.

Виньков А., Гурова Т., Рубан О., Юданов А. Создатели будущего — газели с мозгом обезьяны // Эксперт. 2011. № 10. С. 17–31.

Внешнеэкономические проблемы перехода России на инновационный путь развития / под ред. С. Ситаряна. М.: Наука, 2003.

Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. М.: ИНФРА-М, 2002.

Голиченко О. Модернизация и реформирование инновационной стратегии России: проблемы и решения // Вопросы экономики. 2010. № 8. С. 41–53.

Голованова С.В., Авдашева С.Б., Кадочников С.М. Межфирменная кооперация: анализ развития кластеров в России // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8. № 1. С. 41–66.

Гончар К.Р. Инновационное поведение крупнейших российских компаний // Мировая экономика. 2009. № 3. С. 3–14.

Гончар К.Р., Кузнецов Б.В. Крупный российский бизнес на инновационной карте России и мира: неужели мы уже вырастили «национальных чемпионов»? // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8. № 4. С. 113–118.

Гохберг Л.М. Статистика науки. М.: Теис, 2003.

Гурков И.Б. Адаптация промышленной фирмы: Теория и практика. М.: ГУ ВШЭ, 1997.

Гурков И.Б. Воздействие интегрированных структур управления на инновационное развитие российских предприятий: попытка эмпи-

рического анализа // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 4. С. 55–66.

Егоренков А.Г. Инновационная активность российского предпринимательства: проблемы измерения и опыт эмпирических исследований // Вопросы статистики. 2011. № 1. С. 46–52.

Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / пер. с англ. Е.Э. Лалаян. 2-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.

Инновационная активность крупного бизнеса в России: механизмы, барьеры, перспективы. Исследование Российской экономической школы, PricewaterhouseCoopers в России и Центра технологий и инноваций PwC // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8. № 4. С. 81–112.

Инновационная Россия—2020. Стратегия инновационного развития РФ на период до 2020 года: проект, 2010. URL: <http://www.slideshare.net/upova/ss-6512882>.

Кадочников С.М., Есин П.В. Факторы продуктовых инноваций в процессе реструктуризации современных российских компаний (на примере компаний Уральского региона) // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 1. С. 29–54.

Капелюшников Р.И. Экономическая теория прав собственности (методология, основные понятия, круг проблем). Гл. 9: Теория экономических организаций / отв. ред. В.Н. Кузнецов. М.: ИМЭМО РАН, 1990. [Электронный ресурс]. URL: http://www.libertarium.ru/l_lib_propkapel.

Катъкало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 20–42.

Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2007.

Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Изд. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2006.

Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. М.: Наука, 2004.

Клейнер Г.Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 1. С. 31–56.

Коуз Р. Фирма, рынок и право / пер. с англ. Б. Пинскера; науч. ред. Р. Капелюшников. М.: Дело, 1993.

Кристенсен К.М. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании / пер. с англ. Т. Овсенева. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

Кристенсен К.М., Овердорф М. Организационный ответ вызову «прорывных» технологий // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 4. С. 67–96.

Куц С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках. СПб.: Изд. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2006а.

Куц С.П. Подходы к разработке механизма координации управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. 2006б. Вып. 3. С. 3–21.

Куц С.П., Афанасьев А.А. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 33–52.

Куц С.П., Смирнова М.М. Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследования // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. 2004. Вып. 4. С. 3–31.

Куц С.П., Смирнова М.М. Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами // Научные доклады № 6 (R). 2007. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2007.

Куц С.П., Ребязина В.А. Портфель взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. 2011. Вып. 1. С. 77–104.

Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2005.

Минетт С. B2B-маркетинг. Разные подходы к разным типам клиентов. Полное руководство: пер. с англ. М.: Вильямс, 2004.

Морган Р.М., Хант Ш.Д. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений: пер. с англ. // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 2. С. 73–110.

Оганесян Т., Медовников Д. Собака пока на сене // Эксперт. 2011. № 8. С. 59–62.

Основы инновационного менеджмента. Теория и практика / под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. 2-е изд. М.: Экономика, 2004.

Откин И. Сборка пазла: Создать «твердую» инфраструктуру поддержки инноваций оказалось гораздо легче, чем «мягкую» // Бизнес-журнал. 2011. № 10 (122). С. 50–55.

Попова Ю.Ф. Сетевая концепция управления межфирменными отношениями на промышленных рынках: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2010а.

Попова Ю.Ф. Сетевые отношения на промышленных рынках: результаты исследования российских компаний // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. 2010б. Вып. 1. С. 139–165.

Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран: пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993.

Портер М. Конкуренция: пер. с англ. М.: Вильямс, 2002.

Ребязина В.А., Куц С.П., Красников А.В., Смирнова М.М. Инновационная деятельность российских компаний: результаты эмпирического исследования // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9. № 3. С. 29–54.

Ребязина В.А., Смирнова М.М. Взаимодействие с партнерами как фактор развития инноваций на примере российских промышленных компаний // *Инновации*. 2011. № 7 (153). С. 48–59.

Регионы России. Социально-экономические показатели. 2010: стат. сборник. М.: Росстат, 2010.

Россия в цифрах. 2010: краткий стат. сборник. М.: Росстат, 2010.

Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям: совместная публикация ОЭСР и Евростата: пер. на рус. яз. М.: ЦИСН, 2006.

Румянцева М.Н., Третьяк О.А. Трансформация фирмы в сетевую организацию на примере экстернализации НИР // *Российский журнал менеджмента*. 2006. Т. 4. № 4. С. 75–92.

Смирнова М.М. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании // *Российский журнал менеджмента*. 2006. Т. 4. № 3. С. 27–54.

Смирнова М.М., Куц С.П., Кротов К.В. Возможно ли развитие без инноваций? // *Top-Manager*. 2008а. Июль–август. С. 54–57.

Смирнова М.М., Куц С.П., Кротов К.В. Маркетинговые аспекты управления взаимоотношениями в цепях поставок: результаты исследования российских компаний // *Российский журнал менеджмента*. 2008б. Т. 6. № 2. С. 3–26.

Стратегическая гибкость: пер. с англ. / сост. Г. Хэмел, К.К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. СПб.: Питер, 2005.

Тамбовцев В.Л. Новая институциональная экономическая теория и менеджмент // *Российский журнал менеджмента*. 2006. Т. 4. № 1. С. 123–130.

Тамбовцев В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // *Российский журнал менеджмента*. 2010. Т. 8. № 1. С. 5–40.

Тис Д.Д., Пизано Г., Шуен Э. Классика теории стратегического управления // *Вестн. С.-Петербур. ун-та*. 2003. № 4. С. 133–185.

Третьяк О.А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // *Российский журнал менеджмента*. 2006. Т. 4. № 2. С. 129–144.

Третьяк О.А. Развитие концепции управления цепочкой спроса на новых основаниях // *Российский журнал менеджмента*. 2008. Т. 6. № 4. С. 141–148.

Третьяк О.А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. М.: ИНФРА-М, 2009.

Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // *Российский журнал менеджмента*. 2003. Т. 1. № 2. С. 25–50.

Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция / науч. ред. и вступ. статья В.С. Каткало, пер. с англ. Ю.Е. Благова и др. СПб.: Лениздат; SEV-Press, 1996.

Уэбстер Ф.Е. Основы промышленного маркетинга: пер. с англ. М.: Изд. дом Гребенникова, 2005.

Чезборо Г.У. Логика «открытых» инноваций: новый подход к управлению интеллектуальной собственностью // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 4. С. 97–112.

Чезборо Г.У., Тис Д. Дж. Организационные формы инноваций: когда виртуальная корпорация эффективна? // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 1. С. 123–136.

Чезборо Г.У. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий: пер. с англ. М.: Поколение, 2007.

Черенков В.И. Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. 2004. Вып. 2. С. 3–33.

Черенков В.И., Толстобров М.Г. Стратегия российского высокотехнологичного научно-производственного малого предприятия в системе международного трансфера инноваций // Инновации. 2006. № 3 (90). С. 52–61.

Черенков В.И., Толстобров М.Г. Глобальный трансфер инноваций как инструмент интернационализации российского малого высокотехнологичного бизнеса // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. 2007. Вып. 1. С. 43–64.

Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2010.

Шилов А. Инновационная экономика: наука, государство, бизнес // Вопросы экономики. 2011. № 1. С. 127–137.

Эндрю Дж.П., Сиркин Г.Л. Возврат на инновации. Практическое руководство по управлению инновациями в бизнесе / пер. с англ. С. Гуринович. Минск: Гревцов Паблишер, 2008..

Юлдашева О.У. Маркетинг взаимодействия: философия и методология межфирменных коммуникаций // Маркетинг. 1999а. № 3. С. 32–39.

Юлдашева О.У. Промышленный маркетинг: теория и практика. СПб.: СПбГУФЭ, 1999б.

Юлдашева О., Иванов А. «Портфельный анализ» взаимоотношений с покупателями как основной инструмент стратегического планирования маркетинга отношений на рынках В–2–В // Маркетинговые коммуникации. 2004. Т. 1. № 19. С. 40–50.

Яковлев А.А. Разработка рекомендаций по обеспечению конкурентоспособности предприятий в рамках «цепочек добавленной стоимости». М.: Изд.-во ГУ ВШЭ, 2004.

- Ясин Е.Г., Яковлев А.А.* Конкурентоспособность и модернизация российской экономики // Вопросы экономики. 2004. № 7. С. 6–33.
- Abell D.F., Hammond J.S.* Strategic market planning: problems and analytical approaches. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.
- Achrol R.S., Kotler P.* Marketing in the network economy // Journal of Marketing. 1999. Vol. 63. Special Issue. P. 146–163.
- Alajoutsijarvi K., Möller K., Rosenbröijer C.-J.* Relevance of focal nets in understanding the dynamics of business relationships // Journal of Business-to-Business Marketing. 1999. Vol. 6. No. 3. P. 3–35.
- Albanese R., Fleet van D.D.* The free-riding tendency in organizations // Scandinavian Journal of Management Studies. 1985. Vol. 2. No. 2. P. 121–135.
- Allen D.K., Colligan D., Finnie A., Kern T.* Trust, power and interorganizational information systems: the case of the electronic trading community TransLease // Information Systems Journal. 2000. Vol. 10. No. 1. P. 21–40.
- Anand B.N., Khanna T.* Do firms learn to create value? The case of alliances // Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21. No. 3. P. 295–315.
- Anderson J.C., Narus J.A.* A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships // Journal of Marketing. 1990. Vol. 54. No. 1. P. 42–58.
- Anderson J.C., Narus J.A.* Business marketing: Understand what customers value // Harvard Business Review. 1998. Nov.–Dec. P. 53–65.
- Anderson J.C., Narus J.A.* Partnering as a focused market strategy // California Management Review. 1991. Vol. 33. No. 3. P. 95–113.
- Anderson J.C., Håkansson H., Johanson J.* Dyadic business relationships within a business network context // Journal of Marketing. 1994. Vol. 58. No. 4. P. 1–15.
- Ansoff H.I., Leontiades J.C.* Strategic portfolio management // Journal of General Management. 1976. No. 4. P. 13–29.
- Ballantyne D.* Marketing at the crossroad: an editorial commentary on relationship marketing // Asia-Australia Marketing Journal. 1994. Vol. 2. No. 1. P. 1–7.
- Bauer R.A.* Consumer behavior as risk taking // Risk taking and information handling on consumer behavior / ed. by D.F. Cox. Boston, MA: Harvard University Press, 1967. P. 23–33.
- Bensaou B.M.* Portfolios of buye-supplier relationship // Sloan Management Review. 1999. Vol. 40. No. 4. P. 35–44.
- Berry L.L.* Relationship marketing // Emerging perspectives on services marketing / ed. by L.L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upham. Chicago, IL: American Marketing Association, 1983. P. 25–28.
- Berry L.L.* Relationship marketing of services — growing interest, emerging perspectives // Journal of the Academy of Marketing Science. 1995. Vol. 23. No. 4. P. 236–245.

- Bettman J.R.* Perceived risk and its components: a model and empirical tests // Journal of Marketing Research. 1973. Vol. 10. No. 2. P. 184–190.
- Bickert J.* The database revolution // Target Marketing. 1992. Vol. 15. No. 2. P. 14–28.
- Biong H., Wathne K., Parvatiyar A.* Why do some companies not want to engage in partnering relationships? // Relationships and networks in international business markets / ed. by H.G. Gemünden, T. Ritter, A. Walter. Oxford: Elsevier Science, 1997. P. 91–107.
- Bolton R.N., Lemon K.N., Verhoef P.C.* Expanding business-to-business customer relationships: Modeling the customer's upgrade decision // Journal of Marketing. 2008. Vol. 72. No. 1. P. 46–64.
- Brodie R.J., Coviello N.E., Brookes R.W., Little V.* Towards a paradigm shift in marketing? An examination of current marketing practices // Journal of Marketing Management. 1997. Vol. 13. No. 5. P. 383–406.
- Bruhn M.* Relationship marketing: Management of customer relationships. Essex: Pearson Education, 2003.
- Buhl H.U., Heinrich B.* Valuing customer portfolios under risk-return-aspects: a model-based approach and its application in the financial services industry // Academy of Marketing Science Review. 2008. Vol. 12. No. 5. P. 1–32.
- Campbell N.C.G., Cunningham M.T.* Customer analysis for strategy development in industrial markets // Strategic Management Journal. 1983. Vol. 4. No. 4. P. 369–380.
- Caniëls M.C.J., Gelderman C.J.* Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach // Industrial Marketing Management. 2007. Vol. 36. No. 2. P. 219–229.
- Canning G., Jr.* Do a value analysis of your customer base // Industrial Marketing Management. 1982. Vol. 11. No. 2. P. 89–93.
- Cash J.I.* Interorganisational systems: An information society opportunity of threat? // The Information Society. 1985. Vol. 3. No. 3. P. 199–228.
- Cash J.I., Eccles R.G., Nohria N., Nolan R.L.* Building the information-age organization: Structure control and information technologies. Richard D. Irwin, Boston, MA, 1994.
- Cash J.I., Kossynski B.R.* Is redrawing competitive boundaries // Harvard Business Review. 1985. Vol. 63. No. 2. P. 134–142.
- Chacko M., Johnston W.J.* Product customization, product complexity and interaction intensity in industrial markets // Proceedings of the 2nd IMP Group in Asia 'Building Social Capital in Networks'. Phuket, Thailand, December 11–14, 2005.
- Chen J., Sawhney M.* The innovation radar: An innovation typology // The Proceeding of American Marketing Association Summer Conference. Boston, MA, August 13–16, 2010.
- Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J.* Open innovation: Researching a new paradigm. Oxford: Oxford University Press, 2006.

Chesbrough H.W., Teece D.J. Organizing for innovation: When is virtual virtuous? // Harvard Business Review. 2002. Vol. 80. No. 8. P. 127–135.

Choi T.Y., Hong Y. Unveiling the structure of supply networks: Case studies in Honda, Acura, Daimler Chrysler // Journal of Operations Management. 2002. Vol. 20. No. 5. P. 469–493.

Christopher M., Payne A., Ballantyne D. Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1991.

Christopher M., Payne A., Ballantyne D. Relationship marketing: Creating stakeholder value. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.

Clarkson R.M., Clarke-Hill C., Robinson T. Towards a general framework for relationship marketing?: A literature review // Proceedings, Academy of Marketing Conference. Manches-ter, 1997 [Electronic resource] URL: <http://www.scribd.com/doc/62180644/Towards-a-General-Theory-Paper>.

Cleland A.S., Bruno A.V. Building customer and shareholder value // Strategy and Leadership. 1997. Vol. 25. No. 3. P. 23–28.

Cleland A.S., Bruno A.V. The market value process: Bridging customer and shareholder value. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.

Coase R.H. The nature of the firm // *Economica*. New Series. 1937. Vol. 4. No. 16. P. 386–405.

Cousins P., Spekman R. Strategic supply and management of inter- and intra-organisational relationship // Journal of Purchasing and Supply Management. 2003. Vol. 9. No. 1. P. 19–29.

Coviello N.E., Brodie R.J., Munro H.J. Understanding contemporary marketing: Development of a classification scheme // Journal of Marketing Management. 1997. Vol. 13. No. 6. P. 501–522.

Cox A. Understanding buyer and supplier power: A framework for procurement and supply competence // Journal of Supply Chain Management. 2001. Vol. 37. No. 2. P. 8–15.

Crosby L.A., Evans K.R., Cowles D. Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective // Journal of Marketing. 1990. Vol. 54. No. 3. P. 68–81.

Cunningham M.T., Homse E. An interaction approach to marketing strategy // International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach / ed. by H. Håkansson; IPM Group. N.Y.: John Wiley & Sons, 1982. P. 328–345.

Cunningham S.M. The major dimensions of perceived risk // Risk taking and information handling on consumer behavior / ed. by D.F. Cox. Boston, MA: Harvard University Press, 1967. P. 82–108.

Damanpour F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators // Academy of Management Journal. 1991. Vol. 34. No. 3. P. 555–590.

Danaher P.J., Hardie B.G.S., Putsis W.P., Jr. Marketing-mix variables and the diffusion of successive generations of a technological innovation // *Journal of Marketing Research*. 2001. Vol. 38. No. 4. P. 501–514.

Danese P., Romano P., Vinelli A. Managing business processes across supply networks: the role of coordination mechanisms // *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2004. Vol. 10. No. 4–5. P. 165–177.

Dhanaraj C., Parkhe A. Orchestrating Innovation Networks // *Academy of Management Review*. 2006. Vol. 31. No. 3. P. 659–669.

Dhar R., Glazer R. Hedging customers // *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81. No. 5. P. 86–92.

Dickson P.R. Distributor portfolio analysis, the channel dependence matrix: New techniques for understanding, managing the channel // *Journal of Marketing*. 1983. Vol. 47. No. 3. P. 35–44.

Doyle P. Marketing in the new millennium // *European Journal of Marketing*. 1995. Vol. 29. No. 13. P. 23–41.

Doyle P. How shareholder value analysis re-defines marketing // *Market Leader*. 2000. No. 8. P. 16–25.

Doyle S.X., Roth G.T. Selling and sales management in action: The use of insight coaching to improve relationship selling // *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 1992. Vol. 12. No. 1. P. 59–64.

Doz Y.L., Hamel G. Alliance advantage: The art of creating value through partnering. Harvard Business Press, 1998.

Dubinsky A.J. Customer portfolio analysis // *Advances in business marketing: A research annual* / ed. by G. Arch. Greenwich: JAI Press, 1986. P. 113–139.

Dubinsky A.J., Ingram T.N. A portfolio approach to account profitability // *Industrial Marketing Management*. 1984. Vol. 13. No. 1. P. 33–41.

Dubois A., Pedersen A.-C. Why relationships do not fit into purchasing portfolio models — a comparison between the portfolio and industrial network approaches // *European Journal of Purchasing and Supply Management*. 2002. Vol. 8. No. 1. P. 35–42.

Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. Developing buyer-seller relationship // *Journal of Marketing*. 1987. Vol. 51. No. 2. P. 11–27.

Dyer J.H., Singh H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage // *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23. No. 4. P. 660–679.

Economic Survey of the Russian Federation, OECD: Stabilisation and renewed growth: Key challenges // OECD report, 2009 [Electronic resource] URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/50/18/43225190.pdf>.

Egan J. Relationship marketing: Exploring relational strategies in marketing. 2nd ed. N.Y.: Prentice Hall, 2004.

Eilles A., Bartels M., Brunsmann B. Managing the relationship portfolio // *Journal of Business Strategy*. 2003. Vol. 24. No. 4. P. 30–34.

Elias A.A., Cavana R.Y., Jackson L.S. Stakeholders analysis for R&D project management // R&D Management. 2002. Vol. 32. No. 4. P. 301–310.

Farley J.U., Deshpandé R. Charting the evolution of Russian firms from Soviet 'Producer Orientation' to contemporary 'Market Orientation' // Journal of Global Marketing. 2005. Vol. 19. No. 2. P. 7–26.

Fill C., Fill K. Business to business marketing: Relationships, systems and communications. Pearson Education Limited, 2005.

Fiocca R. Account portfolio analysis for strategy development // Industrial Marketing Management. 1982. Vol. 11. No. 1. P. 53–62.

Ford D. The development of buyer-seller relationships in industrial markets // European Journal of Marketing. 1980. Vol. 14. No. 5–6. P. 339–354.

Ford D., Gadde L.-E., Håkansson H., Lundgren A., Snehota I., Turnbull P., Wilson D. Managing business relationships. Chichester: John Wiley & Sons, 1998.

Ford D., Gadde L.-E., Håkansson H., Snehota I. The business marketing course: Managing in complex networks. 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2006.

Ford D., Berthon P., Brown S.J., Gadde L.-E., Håkansson H., Naudé P., Ritter Th., Snehota I. The business marketing course: Managing in complex networks. Chichester: John Wiley & Sons, 2002.

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

Frazier G.L., Spekman R.E., O'Neal C.R. Just-in-time exchange relationships in industrial markets // Journal of Marketing. 1988. Vol. 52. No. 4. P. 52–67.

Fredericks J.O., Salter J.M. Beyond customer satisfaction // Management Review. 1995. Vol. 84. No. 5. P. 29–32.

Freytag P.V., Mols N.P. Customer portfolios and segmentation // Portfolio planning in a relationship perspective / ed. by P. Freytag. København: Forlaget Thomson, 2001. P. 93–128.

Furlan A., Grandinetti R., Camuffo A. Business relationship portfolios and subcontractors' capabilities // Industrial Marketing Management. 2009. Vol. 38. No. 8. P. 937–945.

Gagalyuk T., Hanf J. Interfirm network evaluation: modeling success of strategic networks // Paper presented at the Workshop on Categorization, Dynamics and Performance of Interfirm Networks. Moscow, 7 April, 2010.

Gagalyuk T., Hanf J., Hingley M. Firm and whole chain success: Network management in the Ukrainian food industry // Journal on Chain and Network Science. 2013. Vol. 13. No. 1. P. 47–70.

Ganesan Sh. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships // Journal of Marketing. 1994. Vol. 58. No. 2. P. 1–19.

Garcia R., Calantone R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review // *Journal of Product Innovation Management*. 2002. Vol. 19. No. 2. P. 110–132.

Garcia-Canal E., Valdes-Llaneza A., Aruno A. Effectiveness of dyadic and multi-party joint ventures // *Organization Studies*. 1985. Vol. 24. No. 5. P. 743–770.

Gelderman C.J., Weele van A.J. Strategic direction through purchasing portfolio management: A case study // *Journal of Supply Chain Management*. 2002. Vol. 38. No. 2. P. 30–37.

Gelderman C.J., Weele van A.J. Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model // *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2003. Vol. 9. No. 5–6. P. 207–216.

Gök O. Linking account portfolio management to customer information: Using customer satisfaction metrics for portfolio analysis // *Industrial Marketing Management*. 2009. Vol. 38. No. 4. P. 433–439.

Gordon I.H. Relationship marketing. Etobicoke, Ontario: John Wiley & Sons, 1998.

Grönroos C. Facing the challenge of service competition: the economies of service // *Quality management in services* / ed. by P. Kunst, J. Lemmink. Assen: Maastricht Gorcum, 1992. P. 129–140.

Grönroos Ch. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing // *Asia-Australia Marketing Journal*. 1994. Vol. 2. No. 1. P. 9–24.

Grönroos Ch. Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies // *Journal of Marketing Management*. 1997. Vol. 13. No. 5. P. 407–419.

Gulati R., Lawrence P.R., Puranam P. Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict // *Strategic Management Journal*. 2005. Vol. 26. No. 5. P. 415–440.

Gulati R., Nohria N., Zaheer A. Strategic networks // *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. Special Issue. P. 203–215.

Gummesson E. Broadening and specifying relationship marketing // *Asia-Australia Marketing Journal*. 1994. Vol. 2. No. 1. P. 31–43.

Gummesson E. Total relationship marketing: Rethinking marketing management from 4Ps to 30Rs. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

Gutman J. A means-end chain model based on consumer categorization processes // *Journal of Marketing*. 1982. Vol. 46. No. 2. P. 60–72.

Halinen A., Salmi A. Managing the informal side of business interaction: Personal contacts in the critical phases of business relationships // *Proceedings of the 17th Annual IMP Conference 'Interactions, Relationships and Networks: Strategic Dimensions'*, 9–11 September. 2001. Oslo, Norway: Norwegian School of Management BI, 2001 [Electronic resource] URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/188.pdf>.

- Hanf J., Dautzenberg K.* A theoretical framework of chain management // Journal on Chain and Network Science. 2006. Vol. 6. No. 1. P. 79–94.
- Hart S.L., Sharma S.* Engaging fringe stakeholders for competitive imagination // Academy of Management Executive. 2004. Vol. 18. No. 1. P. 7–18.
- Hartley R.* Use of customer analysis for better market penetration // Industrial Marketing Management. 1976. Vol. 5. No. 3. P. 57–62.
- Hauser J., Tellis G.J., Griffin A.* Research on innovation: A review and agenda for marketing science // Marketing Science. 2006. Vol. 25. No. 6. P. 687–717.
- Hedley B.* Strategy and the business portfolio // Long Range Planning. 1977. Vol. 10. No. 1. P. 9–15.
- Heide J.B.* Interorganizational governance in marketing channels // Journal of Marketing. 1994. Vol. 58. No. 1. P. 71–85.
- Heide J.B., John G.* The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels // Journal of Marketing. 1988. Vol. 52. No. 1. P. 20–35.
- Henderson B.D.* The product portfolio // Perspective Series. Boston: Boston Consulting Group, 1970.
- Hesklett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W. Earl, Jr., Schlesinger L.A.* Putting the service-profit chain to work // Harvard Business Review. 1994. Vol. 72. No. 2. P. 164–174.
- Hill R.C., Hellriegel D.* Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from managers // Organization Science. 1994. Vol. 5. No. 4. P. 594–607.
- Hofer C.W., Schendel D.* Strategy formulation: Analytical concepts. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1978.
- Homburg Ch., Steiner V.V., Totzek D.* Managing dynamics in a customer portfolio // Journal of Marketing. 2009. Vol. 73. No. 5. P. 70–89.
- How companies approach innovation: A McKinsey Global Survey, 2007 [Electronic resource] URL: <http://mkqpreview1.qdweb.net/PDFDownload.aspx?ar=2069>.
- Hunt Sh.D., Morgan R.M.* Resource-advantage theory: A snake swallowing its tail or a general theory of competition? // Journal of Marketing. 1997. Vol. 61. No. 4. P. 74–82.
- Hurmelinna-Laukkanen P., Nätti S.* Orchestration for knowledge mobility in international innovation generating networks // McGill international entrepreneurship conference, 18–20 September, 2009. Finland: Vaasa, 2009.
- Hurmelinna-Laukkanen P., Olander H., Blomqvist K., Panfini V.* Orchestrating R&D Networks: Absorptive Capacity, Network Stability, and Innovation Appropriability // European Management Journal. 2012. Vol. 30. No. 6. P. 552–563.
- Hutt M.D., Speh T.W.* Business marketing management: A strategic view of industrial and organizational markets. Harcourt: Fort Worth, TX, 2001.

IBM Global Business Services «The Global CEO Survey 2006» / IBM United States, 2006 [Electronic resource] URL: http://www-07.ibm.com/smb/includes/content/industries/electronics/pdf/Global_CEO_Study_-_Electronics.pdf.

IMP Group. International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach / ed. by H. Håkansson. N.Y.: John Wiley & Sons, 1982. P. 10–27.

Innovation, BCG, 2010: A return to prominence — and the emergence of new world order: report / J.P. Andrew, J. Manget, D.C. Michael, A. Taylor, H. Zablit; The Boston Consulting Group. Boston, MA: The Boston Consulting Group, Inc., 2010.

Jackson B.B. Winning and keeping industrial customers: The dynamics of customer relationships. Lexington, MA: Lexington Books, 1985.

Jansen J.J.P., Bosch van den F.A.J., Volberda H.W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators // *Management Science*. 2006. Vol. 52. No. 11. P. 1661–1674.

Johanson M. Networks in transition // *Proceedings of the 23th IMP Conference*. Manchester, 2007 [Electronic resource] URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/5886.pdf>.

Johnson M.D., Selnes F. Customer portfolio management: Towards a dynamic theory of exchange relationships // *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68. No. 2. P. 1–17.

Jüttner U., Wehrli H.P. Relationship marketing from a value system perspective // *International Journal of Service Industry Management*. 1994. Vol. 5. No. 5. P. 54–73.

Kale P., Dyer J.H., Singh H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function // *Strategic Management Journal*. 2002. Vol. 23. No. 8. P. 747–767.

Kaplan L.B., Szybillo G.J., Tocaboy J. Components of perceived risk in product purchase: a cross validation // *Journal of Applied Psychology*. 1974. Vol. 59. No. 3. P. 287–291.

Kock C., Torkkeli M. Open innovation: a ‘swingers club’ or ‘going steady’? // IE Business School working paper. 2008 [Electronic resource] URL: http://latienda.ie.edu/working_papers_-economia/WP08-11.pdf.

Koh J., Venkatraman N. Joint venture formation and stock market reaction: An assessment in the information technology sector // *Academy of Management Journal*. 1991. Vol. 34. No. 4. P. 869–892.

Kotler P. *Marketing Management*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.

Kotler P. It’s time for total marketing // *Business Week Advance*, Executive Briefs. 1992. No. 2.

Kraljic P. Purchasing must become supply management // Harvard Business Review. 1983. Vol. 61. No. 5. P. 109–117.

Krapfel R.E., Jr., Salmond D., Spekman R. A strategic approach to managing buyer-seller relationships // European Journal of Marketing. 1991. Vol. 25. No. 9. P. 22–37.

Kumar K., Dissel van H.G. Sustainable collaboration: Managing conflict and cooperation in interorganisational systems // MIS Quarterly. 1996. Sept. P. 279–300.

LaForge R., Cravens D.W. Steps in selling effort deployment // Industrial Marketing Management. 1982. Vol. 11. No. 3. P. 183–194.

Laitamäki J., Kordupleski R. Building and deploying profitable growth strategies based on the waterfall of customer value added // European Management Journal. 1997. Vol. 15. No. 2. P. 158–166.

Lee H.L., Ng S.M. Introduction to the special issue on global supply chain management // Production and Operations Management. 1997. Vol. 6. No. 3. P. 191–192.

Leek S., Turnbull P.W., Naudé P. Managing business-to-business relationships: an emerging model // Journal of Customer Behaviour. 2002. Vol. 1. No. 3. P. 357–375.

Leifer R., McDermott C.M., O'Connor G.C., Peters L.S., Rice M.P., Veryzer R.W. Radical innovation: How mature companies can outsmart upstarts // Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.

Leung Th.K.P., Wong Y.H., Chow S.W.K. How does knowledge-based interaction affect relationship strategy formation? An empirical study of financial services in China // Proceedings, International Conference of Academy of Business & Administrative Sciences, Brussels, Belgium, 2003 [Electronic resource] URL: http://www.sba.muohio.edu/abas/2003/brussels/leung_pb_6321.pdf/

Lorenzoni G., Baden-Fuller C. Creating a strategic center to manage a web of partners, 1995.

Malone T.W. Modeling coordination in organizations and markets // Management Science. 1987. Vol. 33. P. 1317–1332.

Markowitz H.M. Portfolio selection // Journal of Finance. 1952. Vol. 7. No. 1. P. 71–91.

Marvin P. Auditing product programs: Strategy for management // Product strategy and management / ed. by T.L. Berg, A. Shuckman. L.: Holt, Rinehart & Winston, 1972.

McConnell J., Nantel T. Corporate combinations and common stock returns: The case of joint ventures // Journal of Finance. 1985. Vol. 40. No. 2. P. 519–536.

McKenna R. Relationship marketing: Successful strategies for the age of the customers. L.: Addison Wesley Publishing Company, 1991.

Mohr J., Sengupta S., Slater S. Marketing of high-technology products and innovations. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2005.

Möller K., Halinen A. Business relationships and networks: Managerial challenge of network era // *Industrial Marketing Management*. 1999. Vol. 28. No. 5. P. 413–427.

Möller K., Svahn S., Rajala A., Tuominen M. Network management as a set of dynamic capabilities // *Proceedings of the 18th Annual IMP Conference, September 5–7, 2002. Dijon, France: Dijon-Burgundy Graduate School of Management, 2002.*

Möller K., Halinen A. Relationship marketing theory: Its roots and direction // *Journal of Marketing Management*. 2000. Vol. 16. No. 1–3. P. 29–54.

Morgan R., Hunt S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing // *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58. No. 3. P. 20–28.

Nelore R., Söderquist K. Portfolio approaches to procurement: Analysing the missing link to specifications // *Long Range Planning*. 2000. Vol. 33. No. 2. P. 245–267.

Nicholls J. The strategic leadership star: A guiding light in delivering value to the customer // *Management Decision*. 1994. Vol. 32. No. 8. P. 21–26.

Nilson T.H. Value-added marketing: Marketing for superior results. L.: McGraw-Hill, 1992.

Normann R., Ramirez R. Designing interactive strategy — from value chain to value constellation. N. Y.: John Wiley & Sons, 1994.

Normann R., Ramirez R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy // *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71. No. 4. P. 65–77.

Olsen R.F., Ellram L.M. A portfolio approach to supplier relationships // *Industrial Marketing Management*. 1997. Vol. 26. No. 2. P. 101–113.

O'Toole T., Donaldson B. Managing buyer-supplier relationship archetypes // *Irish Marketing Review*. 2000. Vol. 13. No. 1. P. 12–20.

Palmer A.J. Relationship marketing: a universal paradigm or management fad? // *Learning Organization*. 1996. Vol. 3. No. 3. P. 18–25.

Parasuraman A., Berry L.L., Zeithaml V.A. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale // *Journal of Retailing*. 1991. Vol. 67. No. 4. P. 420–450.

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research // *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49. No. 4. P. 41–50.

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumers perceptions of service quality // *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64. No. 1. P. 12–40.

Parvatiyar A., Sheth J.N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing // *Handbook of relationship marketing* / ed. by J.N. Sheth, A. Parvatiyar. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2000. P. 3–38.

Payne A. Relationship marketing: The U.K. perspective // Handbook of relationship marketing / ed. by J.N. Sheth, A. Parvatiyar. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2000. P. 39–67.

Payne A., Holt S. Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing // British Journal of Management. 2001. Vol. 12. No. 2. P. 159–182.

Peck H. Towards a framework for relationship marketing: the six markets model revisited and revised // Proceedings' of Marketing Education Group (MEG) Conference. Strathclyde: University of Strathclyde, 1996.

Pels J. Identification and management of key clients // European Journal of Marketing. 1992. Vol. 26. No. 5. P. 5–21.

Peppers D., Rogers M. The one to one future: Building relationships one customer at a time. N.Y.: Currency Doubleday, 1993.

Porter M.E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. N.Y.: Free Press, 1985.

Powell W.W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization // Research in Organizational Behavior. 1990. Vol. 12. P. 295–336.

Rangan V.K., Moriarty R.T., Swartz G.S. Segmenting customers in mature industrial markets // Journal of Marketing. 1992. Vol. 56. No. 4. P. 72–82.

Ravald A., Grönroos C. The value concept and relationship marketing // European Journal of Marketing. 1996. Vol. 30. No. 2. P. 19–30.

Reichheld F.F. The loyalty effect. The hidden force behind growth, profits and lasting value. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

Reichheld F.F., Sasser W.E., Jr. Zero defections: Quality comes to services // Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. No. 5. P. 105–111.

Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J. Managing in complex business networks // Industrial Marketing Management. 2004. Vol. 33. No. 3. P. 175–183.

Romano P. Co-ordination and integration mechanisms to manage logistics processes across supply networks // Journal of Purchasing and Supply Management. 2003. Vol. 9. P. 119–134.

Ryals L.J. Making customers pay: Measuring, managing customer risk, returns // Journal of Strategic Marketing. 2003. Vol. 11. No. 3. P. 165–176.

Saren M.J., Tzokas N.X. Some dangerous axioms of relationship marketing // Journal of Strategic Marketing. 1998. Vol. 6. No. 3. P. 187–196.

Sawhney M., Wolcott R.C., Arroniz I. The 12 different ways for companies to innovate // MIT Sloan Management Review. 2006. Vol. 47. No. 3. P. 75–81.

Shani D., Chalasani S. Exploiting niches using relationship marketing // Journal of Consumer Marketing. 1992. Vol. 9. No. 3. P. 33–42.

Shapiro B.P., Rangan V.K., Moriarty R.T., Ross E.B. Manage customers for profits (not just sales) // Harvard Business Review. 1987. Vol. 65. Sept.–Oct. P. 101–108.

Sheng Y., Rui T. The influence of stakeholders on technology innovation: a case study from China // Proceedings of International Conference 'Management of Innovation and Technology', June 21–23, 2006 / Center of Technology Innovation and Service Management. Zhejiang Gongshang University, 2006. P. 295–299.

Sheth J.N. A normative model of retaining customer satisfaction // Gamma News Journal. 1994. July–Aug. P. 4–7.

Sheth J.N., Gardner D.M., Garrett D. Marketing theory: Evolution and evaluation. N.Y.: John Wiley & Sons, 1988.

Sheth J.N., Parvatiyar A. The evolution of relationship marketing // Handbook of relationship marketing / ed. by J.N. Sheth, A. Parvatiyar. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2000. P. 119–148.

Sheth J.N., Sharma A. Supplier relationships: Emerging issues and challenges // Industrial Marketing Management. 1997. Vol. 26. No. 2. P. 91–100.

Slater S.F., Narver J.C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? // Journal of Marketing. 1994. Vol. 58. No. 1. P. 46–55.

Sliwotzky A.J. Value migration. Boston, 1996.

Smackey B.M. A profit emphasis for improving sales force productivity // Industrial Marketing Management. 1977. Vol. 6. No. 2. P. 135–140.

Smirnova M., Henneberg S.C., Ashnai B., Naudé P., Mouzas S. Understanding the role of marketing-purchasing collaboration in industrial markets: The case of Russia // Industrial Marketing Management. 2011. Vol. 40. No. 1. P. 54–64.

Smirnova M., Podmetina D., Väättänen J., Kouchtch S. Key stakeholders' interaction as a factor of product innovation: the case of Russia // International Journal of Technology Marketing. 2009. Vol. 4. No. 2/3. P. 230–247.

Stock G.N., Greis N.P., Kasarda J.D. Logistics, strategy and structure. A conceptual framework // International Journal of Operations and Production Management. 1998. Vol. 18. No. 1. P. 37–52.

Storbacka K. Segmentation based on customer profitability — retrospective analysis of retail bank customer bases // Journal of Marketing Management. 1997. Vol. 13. No. 5. P. 479–492.

Story V., O'Malley L., Hart S., Saker J. The development of relationships and networks for successful-radical innovation // Journal of Customer Behaviour. 2008. Vol. 7. No. 3. P. 187–200.

Talwar V., Burton J., Murphy J.A. A non-matrix approach to customer relationship portfolio management: a case study from the UK industrial market context // Journal of Customer Behaviour. 2008. Vol. 7. No. 3. P. 231–255.

Tarasi C.O., Bolton R.N., Hutt M.D., Walker B.A. Balancing risk and return in a customer portfolio // Journal of Marketing. 2011. Vol. 75. No. 3. P. 1–17.

Terho H., Halinen A. Customer portfolio analysis practices in different exchange contexts // Journal of Business Research. 2007. Vol. 60. No. 7. P. 720–730.

Tjemkes B., Vos P., Burgers K. Strategic Alliance Management. L.; N.Y.: Routledge, 2012.

Turnbull P.W. A Review of portfolio planning models for industrial marketing and purchasing management // European Journal of Marketing. 1990. Vol. 24. No. 3. P. 7–22.

Turnbull P.W., Zolkiewski J.M. Profitability in customer portfolio planning // Understanding business markets / ed. by D. Ford. 2nd ed. L.: Dryden Press, 1997. P. 305–325.

Tushman M., Anderson P. Technological discontinuities and organizational environments // Administrative Science Quarterly. 1986. No. 31. P. 439–465.

Tushman M., Nadler D. Organizing for innovation // California Management Review. 1986. Vol. 28. No. 3. P. 74–92.

Value Delivery Framework / The Institute for the Study of Business Markets (ISBM) [Electronic resource] URL: <http://isbm.smeal.psu.edu/value-delivery-framework/>

Van de Ven A.H. Central problems in the management of innovation // Management Science. 1986. Vol. 32. No. 5. P. 590–607.

Van Stekelenborg R.H.A., Kornelius L. A diversified approach towards purchasing and supply // Evaluation of production management methods / ed. by C. Walter, F. Kliemann. Amsterdam: Elsevier Science Publishers, 1994. P. 45–55.

Vavra T.G. Aftermarketing: How to keep customers for life through relationship marketing. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1992.

Wagner S.M., Boutellier R. Capabilities for managing a portfolio of supplier relationships // Business Horizons. 2002. Vol. 45. No. 6. P. 79–88.

Wagner S.M., Johnson J.L. Configuring and managing strategic supplier portfolios // Industrial Marketing Management. 2004. Vol. 33. No. 8. P. 717–730.

Webster F.E. The changing role of marketing in corporation // Journal of Marketing. 1992. Vol. 56. No. 4. P. 1–17.

Wilkinson I.F., Young L.C. Business dancing — the nature and role of inter-firm relations in business strategy // Asia-Australia Marketing Journal. 1994. Vol. 2. No. 1. P. 67–79.

Wilson D., Jantrania S. Measuring value in relationship development // Proceedings of the 9th IMP Conference in Bath, September 23–25, 1993. Bath, UK: Bath University, 1993.

Wilson D.F. Why divide consumer and organizational buyer behavior? // European Journal of Marketing. 2000. Vol. 34. No. 7. P. 780–796.

Wilson D.T., Jantrania S. Understanding the value of a relationship // Asia-Australia Marketing Journal. 1994. Vol. 2. No. 1. P. 55–66.

Wilson D.T. An integrated model of buyer-seller relationships // Journal of the Academy of Marketing Science. 1995. Vol. 23. No. 4. P. 335–345.

Wind Y., Douglas S. International portfolio analysis and strategy: The challenge of the 80s // Journal of International Business Studies. 1981. Vol. 12. No. 2. P. 69–82.

Wynstra F., Pierik E. Managing supplier involvement in new product development: A portfolio approach // European Journal of Purchasing and Supply Management. 2000. Vol. 6. No. 1. P. 49–57.

Yorke D.A. An interaction approach to the management of a portfolio of customer opportunities // Proceedings of Research Developments in International Marketing / ed. by P.W. Turnbull, S.J. Paliwoda. Manchester: UMIST, 1984. P. 318–337.

Yorke D.A., Droussiotis G. The use of customer portfolio theory: an empirical survey // Journal of Business & Industrial Marketing. 1994. Vol. 9. No. 3. P. 6–18.

Zaefarian Gh., Henneberg S.C., Naudé P. Strategic configurations of inter-organizational relationships: a methodological perspective // Proceedings of the American Marketing Association Summer Educators' Conference, San Francisco, August 2011. P. 529.

Zeithaml V.A. Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence // Journal of Marketing. 1988. Vol. 52. No. 2. P. 2–22.

Zolkiewski J., Turnbull P. Do relationship portfolios, networks provide the key to successful relationship management? // Journal of Business & Industrial Marketing. 2002. Vol. 17. No. 7. P. 575–597.

К главе 4

Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. М.: ИНФРА-М, 2002.

Дайер Дж.Х., Сингх Х. Отношенческий подход: кооперативная стратегия и источники межорганизационных конкурентных преимуществ // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7. № 3. С. 65–112.

Дайер Дж.Х., Сингх Х., Кейл П. Дележ пирога: распределение ренты в альянсах и сетях // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7. № 3. С. 65–112.

Кантер Р. Рубежи менеджмента. Книга о современной культуре управления. М.: Олимп-Бизнес, 1999.

Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2003.

Куц С.П., Афанасьев А.А. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 33–52.

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

Третьяк О.А. О соотношении результатов и затрат в маркетинговой деятельности // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 2. С. 57–62.

Anand B.N., Khanna T. Do firms learn to create value? // Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21. Iss. 3. P. 295–316.

Ariño A., Torre de la J. Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures // Organization Science. 1998. Vol. 9. Iss. 3. P. 306–325.

Ashnai B., Smirnova M., Kouchtch S., Yu Q., Barnes B.R., Naudé P. East is East? A comparative study of relationship quality among Iranian, Russian and Chinese Managers // Proceedings of 23rd Annual IMP Conference, August 30 – September 1, 2007, Manchester Business School. Manchester, UK.

Beamon B.M. Measuring supply chain performance // International Journal of Operations & Production Management. 1999. Vol. 19. Iss. 3. P. 275–292.

Bhagwat R., Sharma M.K. Performance measurement of supply chain management: a balanced scorecard approach // Computers & Industrial Engineering. 2007. Vol. 53. P. 43–62.

Blankenburg H.D., Eriksson K., Johanson J. Creating value through mutual commitment to business network relationships // Strategic Management Journal. 1999. Vol. 20. No. 5. P. 467–486.

Brewer P.C., Speh T.W. Using the balanced scorecard to measure supply chain performance // Journal of Business Logistics. 2000. Vol. 21. Iss. 1. P. 75–94.

Bullinger H.-J., Kühner M., Hoof van A. Analysing supply chain performance using a balanced measurement method // International Journal of Production Research. 2002. Vol. 40. Iss. 15. P. 3533–3543.

Camarinha-Matos L.M., Afsarmanesh H. A comprehensive modeling framework for collaborative networked organizations // Journal of Intelligent Manufacturing. 2007. Vol. 18. P. 529–542.

Camarinha-Matos L.M., Afsarmanesh H., Ermilova E., Ferrada F., Abreu A. A reference model for Collaborative Networks. Deliverable D52.3, European Collaborative Networked Organizations Leadership Initiative (ECOLEAD) project, 2007.

Chan F.T.S., Qi H.J. Feasibility of performance measurement system for supply chain: a process-based approach and measures // Integrated Manufacturing Systems. 2003. Vol. 14. Iss. 3. P. 179–190.

Chen I.J., Paulraj A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements // Journal of Operations Management. 2004. Vol. 22. P. 119–150.

Crosby L.A., Evans K.R., Cowles D. Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective // Journal of Marketing. 1990. Vol. 54. July. P. 68–81.

Das T.K., Teng B.S. Risk types and inter firm alliance structures // Journal of Management Studies. 1996. Vol. 33. No. 6. P. 827–843.

Doz Y.L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? // Strategic Management Journal. 1996. Vol. 17. Iss. 7 (Special Issue). P. 55–83.

Draulans J., deMan A.-P., Volberda H.W. Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance // Long Range Planning. 2003. Vol. 36. P. 151–166.

Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. Developing buyer-seller relationships // Journal of Marketing. 1987. Vol. 51. Iss. 2. P. 11–27.

Dyer J.H., Chu W. The Role of trustworthiness in reducing transaction costs and increasing information sharing: Empirical evidence from the United States, Japan and Korea // Organizational Science. 2003. No. 14 (1). P. 57–68.

Dyer J.H., Hatch N.W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships // Strategic Management Journal. 2006. Aug. Vol. 27. Iss. 8. P. 701–719.

Dyer J.H., Kale P., Singh H. When to ally and when to acquire // Harvard business review. 2004. Vol. 82. No. 7–8. P. 109–115.

Dyer J.H., Nobeoka K. Creating and managing a high performance knowledge-sharing network. The Toyota Case // Strategic Management Journal. 2000. No. 21. P. 345–367.

Dyer J.H., Ouchi W.G. Japanese-style partnerships: giving companies a competitive edge // Sloan Management Review. 1993. No. 35 (1). P. 51–63.

Dyer J.H., Singh H. The relational view: cooperative strategy and interorganizational competitive advantage // Academy of Management Review. 1998. Vol. 23. No. 4. P. 660–679.

Dyer J.H., Singh H., Kale P. Splitting the pie: Rent distribution in alliances and networks // Managerial and Decisions Economics. 2008. No. 29. P. 137–148.

Dyer J.H., Wujin Chu. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea // Organization Science. 2003. Jan.–Feb. Vol. 14. P. 57–68.

Emden Z., Yaprak A., Cavusgil S.T. Learning from experience in international alliances: antecedents and firm performance implications // Journal of Business Research. 2005. Vol. 58. Iss. 7. P. 883–892.

Fatemi A.S. Input-output Economics. The American University of Paris, Graduate School of Business, 1995. URL: <http://www.fatemi.com/FIAS>.

Georgi D. Relationship marketing effectiveness — quantifying the whole relationship marketing chain // Proceedings of the 17th ICRM, 2008. Swansea University, UK. 14–17 September, 2008.

Gulati R., Nohria N., Zaheer A. Strategic networks // *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. Iss. 3. P. 203–214.

Gulati R., Singh H. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances // *Administrative Science Quarterly*. 1998. Vol. 43. No. 4.

Gunasekaran A., Patel C., McGaughey R.E. A framework for supply chain performance measurement // *International Journal of Production Economics*. 2004. Vol. 87. Iss. 3. P. 333–347.

Gunasekaran A., Patel C., Tirtiroglu E. Performance measures and metrics in a supply chain environment // *International Journal of Operations & Production Management*. 2001. Vol. 21. Iss. 1/2. P. 71–87.

Håkansson H. Evolution processes in industrial networks // *Industrial Networks. A New View of Reality*. L.: Routledge, 1999.

Hamel G. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances // *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12. Iss. 4. P. 83–104.

Jeong Jung Sik, Paul Hong. Customer orientation and performance outcomes in supply chain management // *Journal of Enterprise Information Management*. 2007. Vol. 20. No. 5. P. 578–594.

Kale P., Dyer J., Singh H. Value creation and success in strategic alliances: Alliancing skills and the role of alliance structure and systems // *European Management Journal*. 2001. Vol. 19. Iss. 5. P. 463–471.

Kale P., Dyer J.H., Singh H. Alliance capability, stock market response, and long term alliance success: The role of the alliance function // *Strategic Management Journal*. 2002. Vol. 23. Iss. 8. P. 747–767.

Kale P., Singh H., Perlmutter H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital // *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. Iss. 3. P. 217–237.

Kandemir D., Yaprak A., Cavusgil S.T. Alliance orientation: Conceptualization, measurement, and impact on market performance // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2006. Vol. 34. Iss. 3. P. 324–340.

Kaplan R.S., Norton D.P. The strategy-focused organization. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.

Kaplan R.S., Norton D.P. Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004.

Kaplan R.S., Norton D.P., Rugelsjoen B. Managing alliances with the balanced scorecard // *Harvard Business Review*. 2010. Vol. 88. Iss. 1. P. 114–120.

Khanna T., Gulati R., Nohria N. Alliances as learning races // *Academy of Management Proceedings*. 1994. P. 42–46.

Khanna T., Gulati R., Nohria N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope // *Strategic Management Journal*. 1998. Vol. 19. Iss. 3. P. 193–210.

Kumar N., Stern L.W., Achrol R.S. Assessing reseller performance from the perspective of the supplier // *Journal of Marketing Research*. 1992. Vol. 29. Iss. 2. P. 238–253.

Kumar N., Scheer L., Kotler P. From market driven to market driving // *European Management Journal*. 2000. Vol. 18. No. 2. P. 129–142.

Lages L.F., Lancastre A., Lages C. The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice // *Industrial Marketing Management*. 2008. Vol. 37. P. 686–697.

Lambe C.J., Spekman R.E., Hunt S.D. Interimistic relational exchange: Conceptualization and propositional development // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2000. Vol. 28. Iss. 2. P. 212–225.

Lambe C.J., Spekman R.E., Hunt S.D. Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2002. Vol. 30. Iss. 2. P. 141–158.

Li L. The effects of relationship governance mechanisms on relationship performance: How do relationship learning processes matter? // *Journal of Marketing Channels*. 2007. Vol. 14. Iss. 3. P. 5–30.

Medina-Garrido J.A., Bruque-Camara S., Ruiz-Navarro J. Empirical evidence of how information technology encourages the creation of strategic networks // *Inter-organizational systems in the internet age* / ed. by S.B. Eom. Hershey et al.: IDEA Group Publishing, 2005. P. 328–360.

Menard C. Markets as institutions versus organizations as markets? Disentangling some fundamental concepts // *Journal of Economic Behavior and Organization*. 1995. Vol. 28.

Miles R.F., Snow C.C. Network organizations: New concepts for new forms // *California Management Review*. 1986. Vol. 28. No. 3.

Miles R.E., Snow C.C., Mathews J.A., Coleman H.J. Organizing in the knowledge area: anticipating the cellular form // *Academy of Management Executive*. 1997. No. 11 (4). P. 7–20.

Möller K., Rajala A. Rise of strategic nets — new modes of value creation // *Industrial Marketing Management*. 2007. Vol. 36. No. 7.

Möller K., Rajala A., Svahn S. Strategic business nets — their type and management // *Journal of Business Research*. 2005. Vol. 58. No. 5.

Möller K., Svahn S., Rajala A., Tuominen M. Network management as a set of dynamic capabilities // *Proceedings of 18th Annual IMP Conference*, September 5–7, 2002, Dijon.

Möller K., Törrönen P. Business suppliers' value creation potential. A capability based analysis // *Industrial Marketing Management*. 2003. No. 32 (2). P. 109–118.

Morgan R.M., Hunt S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing // *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58. Iss. 3. P. 20–38.

Msanjila S.S., Afsarmanesh H., Hodk J., Rehk M., Camarinha-Matos L.M. Creating and Supporting Trust Culture in VBEs. Deliverable D21.4b, European Collaborative Networked Organizations Leadership Initiative (ECOLEAD) project, 2006.

Naudé P., Buttle F. Assessing relationship quality // *Industrial Marketing Management*. 2000. Vol. 29. P. 351–361.

Neely A., Adams C. The performance prism perspective // *Journal of Cost Management*. 2001. Vol. 15. Iss. 1. P. 7–15.

Neely A., Gregory M., Platts K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda // *International Journal of Operations & Production Management*. 1995. Vol. 15. Iss. 4. P. 80–116.

Negretto U., Eschenbacher J., Ferrada F., Jansson K., Karvonen I., Klen E., Loss L., Paganelli P., Klen A.P., Riikonen H., Salkari I. Report on Methodologies, Processes and Services for VO Management. Deliverable D32.2, European Collaborative Networked Organizations Leadership Initiative (ECOLEAD) project, 2005.

Palmatier R.W., Dant R.P., Grewal D., Evans K.R. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis // *Journal of Marketing*. 2006. Vol. 70. Iss. 4. P. 136–153.

Parsons T. General theory in sociology / *Sociology today* / ed. by R.K. Merton, L. Broom, L.S. Cottrell, Jr. N.Y.: Basic Books, Inc., 1959.

Roberts K.H., Bea R.G. When systems fail // *Organizational Dynamics*. 2001. Vol. 29. Iss. 3. P. 179–191.

Romero D., Galeano N., Giraldo J., Molina A., Msanjila S.S., Afsarmanesh H., Bollhalter S., Oswald M. Characterization of VBE Value Systems and Metrics. Deliverable D21.4a, European Collaborative Networked Organizations Leadership Initiative (ECOLEAD) project, 2006.

Rust R.T., Ambler T., Carpenter G., Kumar V., Srivastava R. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions // *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68. Iss. 4. P. 76–89.

Sarkar M.B., Echambadi R., Cavusgil S.T., Aulakh P.S. The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2001. Vol. 29. Iss. 4. P. 358–373.

Scheer L.K., Kumar N., Steenkamp J.E.M. Reactions to perceived inequity in u.s. and dutch interorganizational relationships // *Academy of Management Journal*. 2003. Vol. 46. Iss. 3. P. 303–316.

Srivastava R.K., Shervani T.A., Fahey L. Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing // *Journal of Marketing*. 1999. Vol. 63. P. 168–179.

Straub D., Rai A., Klein R. Measuring firm performance at the network level: a nomology of the business impact of digital supply networks // Journal of Management Information Systems. 2004. Vol. 21. No. 1. P. 83–114.

Supply-Chain Council. Supply chain operations reference model (SCOR), Version 9.0. Supply-Chain Council. 2009.

Ulaga W., Eggert A. Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships // European Journal of Marketing. 2006. Vol. 40. No. 3/4. P. 311–327.

Vargo S.L., Lusch R.F. Service-dominant logic: continuing the evolution // Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. Vol. 36. No. 1. P. 1–10.

Walter A., Müller T.A., Helfert G., Ritter T. Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality // Industrial Marketing Management. 2003. Vol. 32. P. 159–169.

Walter A., Ritter T., Gemünden H.G. Value creation in buyer-seller relationships // Industrial Marketing Management. 2001. Vol. 30. P. 365–377.

Westphal I., Eschenbächer J., Negretto U., Jansson K., Salkari I., Paganelli P., Borst I. VOPM approach, performance metrics and measurement process. Deliverable D31.2. European Collaborative Networked Organizations Leadership Initiative (ECOLEAD) project, 2005.

К главе 5

Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2010.

Ольве Н.Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании: Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. М.: Вильямс, 2004.

Моисеева Н.К., Стерлигова А.Н. Управление операционной средой организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2013.

Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2013.

Хэндфилд Р.Б., Эрнест Л. Реорганизация цепей поставок: Создание интегрированных систем формирования ценностей. М.: Вильямс, 2003.

Anderson J.C., Narus J.A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships // Journal of Marketing. 1990. Vol. 54. No. 1. P. 42–58.

Berry A.J. Control in Networks. Third Management Control Symposium. L.: Imperial College, 1995.

Cousins P.D., Lawson B. The effect of socialization mechanisms and performance measurement on supplier integration in new product development // British Journal of Management. 2007. No. 18 (3). P. 311–326.

Cross K.F., Lynch R.L. For good measure // CMA Magazine. 1992. No. 66. P. 20–23.

- Galbraith J.R.* Designing organisations. CA: Jossey-Bass, 2002.
- Gulati R.* Alliances and networks // Strategic Management Journal. 1998. No. 19 (4). Special Issue. P. 293–317.
- Gunasekaran A., Patel C., McGaughey R.E.* A framework for supply chain performance measurement // International Journal of Production Economics. 2004. No. 87. P. 333–347.
- Johansson J., Mattson L.G.* Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach // International Studies of management & Organization. 1987. No. 17. P. 34–48.
- Johnson P.F., Leenders M.R.* Building a corporate supply function // Journal of Supply Chain Management. 2008. Vol. 44. No. 3. P. 39–52.
- Kaplan R.S., Norton D.P.* The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Katz D., Kahn R.L.* The social psychology of organizations. 2nd ed. N.Y.: John Wiley and Sons, 1978.
- Kim S.W.* Effects of supply chain management practices, integration and competition capability on performance // Supply Chain Management: An International Journal. 2006. No. 11 (3). P. 241–248.
- Lapiedra R., Smithson S., Alegre J., Chiva R.* Role of information systems on the business network formation process: An empirical analysis of the automotive sector // Journal of Enterprise Information Management. 2004. No. 17 (3). P. 219–228.
- Lee H.L., Billington C.* Managing supply chain inventory: Pitfalls and opportunities // Sloan Management Review. 1992. No. 33 (3). P. 65–73.
- Lim D., Palvia P.C.* EDI in strategic supply chain: impact on customer service // International Journal of Information Management. 2001. No. 21. P. 193–211.
- McIvor R., McHugh M.* Partnership sourcing: An organization change management perspective // The Journal of Supply Chain Management. 2000. No. 36. Summer. P. 12–20.
- Miles R.E., Snow C.C.* Organizational, strategy, structure and process. Stanford: Stanford University Press, 2003.
- Parker G.G., Anderson E.G.* From buyer to integrator: The transformation of the supply chain manager in the vertically disintegrating firm // Production and Operations Management. 2002. No. 11 (1). P. 75–91.
- Schumaker A.M.* Interorganizational networks: Using a theoretical model to predict effectiveness of rural health care delivery networks // Journal of Health and Human Services Administration. 2002. No. 25 (3). P. 371–406.
- Simoens S., Scott A.* Integrated primary care organisations: To what extent is integration occurring and why // Health Services Management Research. 2005. No. 18 (1). P. 25–40.
- Simons R.* Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

Straub D., Rai A., Klein R. Measuring firm performance at the network level: A nomology of the business impact of digital supply networks // Journal of Management Information Systems. 2004. No. 21 (1). P. 83–114.

Weick K. Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

Zaheer A., Zaheer S. Catching the wave: alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks // Management Science. 1997. No. 43. P. 1493–1509.

К главе 6

Бек М.А. Маркетинг В2В. М.: ГУ ВШЭ, 2008. С. 175–187.

Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. СПб.: Питер, 2008.

Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2007.

Нуреев Р.М. Россия: особенности институционального развития. М.: НОРМА, 2009.

Попов Н.И., Третьяк О.А. Управление сетями: новые направления исследований // Российский журнал менеджмента. 2008 Т. 6. № 4. С. 75–82.

Попова Ю.Ф. Сетевая концепция управления межфирменными отношениями на промышленных рынках: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб.: СПбГУЭФ, 2010.

Попова Ю.Ф. Процесс управления межфирменными отношениями в цепочке создания ценности // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: научные доклады 4-й Ежегодной международной научной конференции, 22–24 ноября 2011 г. М.: Изд-во НИУ ВШЭ, 2011. Вып. 3.

Сетевой бизнес и кластерные технологии: сб. научных статей / науч. ред. В.П. Третьяк, М.Ю. Шерешева. М.: Изд. дом ВШЭ, 2011.

Тис Д. Дж. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании // Российский журнал менеджмента. 2009. № 7 (4). С. 59–108.

Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. № 4. С. 133–185.

Фут Н., Хенсли Д., Лэндсберг М., Моррисон Р. Роль корпоративного центра // Вестник McKinsey. 2003. Т. 3. № 1. С. 48–75.

Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2010.

Anderson J.C., Hakansson H., Johanson J. Dyadic business relationships within a network context // Journal of Marketing. 1995. Vol. 58. Oct. P. 1–15.

Amit R., Schoemaker P. Strategic assets and organizational rent // *Strategic Management Journal*. 1993. No. 14 (1). P. 33–46.

Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. No. 17 (1). P. 99–120.

Barney J.B. Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management? Yes // *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26. No. 1. P. 41–56.

Bartlett C.A., Ghoshal S. Global strategic management: Impact on the new frontiers of strategy research // *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12. Issue S1. P. 5–16.

Bartlett C.A., Ghoshal S. Transnational management: Text, cases and readings in cross border management. 2nd ed. Burr Ridge, Ill.: Irwin/McGraw-Hill, 1995.

Björkman A., Piekkari R. Language and foreign subsidiary control: An empirical test // *Journal of International Management*. 2009. Vol. 15. No. 1. P. 105–117.

Buckley P.J., Casson M.C. Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach // *Journal of International Business Studies*. 1998. No. 29 (3). P. 539–562.

Caves R.E. Industrial corporations: The industrial economics of foreign investment // *Economica*. 1971. No. 38. P. 1–27.

Chakrabarti A., Vidal E., Mitchell W. Business transformation in heterogeneous environments: the impact of market development and firm strength on retrenchment and growth reconfiguration // *Global Strategy Journal*. 2011. No. 1. P. 6–26.

Child J., Rodrigues S. The internationalisation of Chinese firms: a case for theoretical expansion? // *Management and Organization Review*. 2005. No. 1 (3). P. 381–410.

Crook T.R., Ketchen D.J., Jr., Combs J.G., Todd S.Y. Strategic resources and performance: A meta-analysis // *Strategic Management Journal*. 2008. No. 29. P. 1145–1154.

Deng P. Foreign investment by multinationals from emerging countries: The case of China // *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 2003. No. 10 (2). P. 113–124.

Dunning J.H. The eclectic paradigm of international production // *Journal of International Business Studies*. 1988. No. 19 (1). P. 1–31.

Dunning J.H. Location and the multinational enterprise: A Neglected Factor? // *Journal of International Business Studies*. 1998. No. 29 (1). P. 45–66.

Dunning J.H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity // *International Business Review*. 2000. No. 9. P. 163–190.

Dunning J.H. The eclectic (OLI) paradigm of internationalization production: past, present and future // *International Journal of the Economics of Business*. 2001. No. 8 (2). P. 173–190.

Dunning J.H. Location and the multinational enterprise: John Dunning's thoughts on receiving the Journal of International Business Studies 2008 / Decade Award (January 2009) // *Journal of International Business Studies*. 2009. Vol. 40. Iss. 1. P. 20–34.

Dunning J.H., Lundan S.M. Multinational enterprises and the global economy. U.K.: Edward Elgar, 2008.

Dyer J.H., Singh H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage // *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23. No. 4. P. 660–679. (Пер. на рус.: Дайер Дж.Х., Сингх Х. Отношенческий подход: кооперативная стратегия и источники межорганизационных конкурентных преимуществ // *Российский журнал менеджмента*. 2009. Т. 7. № 3. С. 65–112.)

Dyer J.H. Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value // *Strategic Management Journal*. 1997. No. 18 (7). P. 553–556.

Eden L. A critical reflection and some conclusions on OLI. In *international business and the eclectic paradigm: Developing the OLI Framework*. L.; N.Y.: Rutledge, 2003.

Enright M.J. Globalization, regionalization, and the knowledge-based economy in Hong Kong // *Regions, globalization, and the knowledge-based economy*. Oxford University Press: Oxford, 2000. P. 381–406.

Erdilek A. Internationalization of Turkish MNEs // *Journal of Management Development*. 2008. Vol. 2. Iss. 7. P. 744–760.

Foss N.J. (ed.) *Resources, Firms and Strategies*. Oxford University Press, 1997.

Ghemawat P. Distance still matters: The hard reality of global expansion // *Harvard Business Review*. 2001. No. 79 (8). P. 137–147.

Ghoshal S., Bartlett C.A. The multinational corporation as an interorganizational network // *Academy of Management Review*. 1990. No. 15 (4). P. 603–625.

Grant R.M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation // *California Management Review*. 1991. No. 33 (3). P. 114–135.

Griffin A., Hauser J.R. Integrating mechanisms for marketing and R&D // *Journal of Product Innovation Management*. 1996. Vol. 13. No. 3. May. P. 191–215.

Håkansson H., Johanson J. A model of industrial networks // *Industrial Networks: A New View of Reality* / ed. by B. Axelsson, G. Easton. L.: Routledge, 1992. P. 28–34.

Hankinson G. Location branding: a study of the branding practices of 12 English cities // *Journal of Brand Management*. 2001. No. 9 (2). P. 203–215.

Henisz W., Delios A. Information or influence? The benefits of experience for managing political uncertainty // *Strategic Organization*. 2004. No. 2 (4). P. 389–421.

Hoskisson R.E., Eden L., Lau C.M., Wright M. Strategy in emerging economies // *Academy of Management Journal*. 2000. No. 43 (3). P. 249–267.

Jacobs T., Shepherd J., Johnson G. Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis // *Ambrosini V. et al. Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management*. Prentice Hall Europe, 1998.

Johnson G., Scholes K. Exploring corporate strategy. 5th ed. Prentice Hall Europe, 2000.

Kaplan R.S., Norton D.P. Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.

Kogut B. Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains // *Sloan Management Review*. 1985. No. 26 (4). P. 15–28.

Kogut B. International sequential advantage and network flexibility // *Managing the global firm* / ed. by C.A. Bartlett, Y. Doz, G. Hedlund. L.: Routledge, 1990.

Kogut B. The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure // *Strategic Management Journal*. 2000. No. 21 (3). P. 405–425.

Kostova T., Roth K. Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation // *Academy of Management Review*. 2003. No. 28. P. 297–317.

Koza M.P., Tallman S., Ataay A. The strategic assembly of global firms: a microstructural analysis of local learning and global adaptation // *Global Strategy Journal*. 2011. No. 1. P. 27–46.

Lundan S. (ed.) *Network Knowledge in International Business*. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

Luo Y., Tung R.L. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective // *Journal of International Business Studies*. 2007. No. 38 (4). P. 481–498.

Makino S., Chan C.M., Isobe T., Beamish P.W. Intended and unintended termination of international joint ventures // *Strategic Management Journal*. 2007. No. 28. P. 1113–1132.

Markides C.C., Williamson P.J. Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view // *Academy of Management Journal*. 1996. No. 39 (2). P. 340–367.

Mathews J.A. Dragon multinationals: New players in 21st century globalization // *Asia Pacific Journal of Management*. 2006. No. 23. P. 5–27.

Meyer K., Estrin S. Brownfield entry in emerging markets // *Journal of International Business Studies*. 2001. No. 32. P. 575–584.

Miller D., Shamsie J. The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965 // *Academy of Management Journal*. 1996. No. 39 (3). P. 519–543.

- Narayanan V.K., Fahey L.* The relevance of the institutional underpinnings of Porter's five forces framework to emerging economies: An epistemological analysis // *Journal of Management Studies*. 2005. No. 42. P. 207–223.
- Narula R.* Keeping the eclectic paradigm simple // *The Multinational Business Review*. 2010. Vol. 18. No. 2. P. 35–49.
- Narula R., Dunning J.* Industrial development, globalization and multinational enterprises: New realities for developing countries // *Oxford Development Studies*. 2000. Vol. 28. No. 2. P. 141–167.
- North D.C.* Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- Parhle A.* Form follows function? Interorganizational networks as a strategic imperative for global strategies // *Global Strategy Journal*. 2011. No. 1. P. 86–89.
- Parise S., Casher A.* Alliance portfolios: Designing and managing your network of business-partner relationships // *Academy of Management Executive*. 2003. No. 17 (4). P. 25–39.
- Peteraf M.A.* The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view // *Strategic Management Journal*. 1993. No. 14. P. 179–191.
- Petersen B., Pedersen T., Lyles M.A.* Closing knowledge gaps in foreign markets // *Journal of International Business Studies*. 2008. No. 39 (7). P. 1097–1114.
- Prahalad C.K., Doz Y.L.* The multinational mission: Balancing local demands and global vision. N.Y.: Free Press, 1987.
- Porter M.E.* The competitive advantage of nations. N.Y.: Free Press, 1990.
- Porter M.E.* Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy // *Economic Development Quarterly*. 2000. No. 14 (1). P. 15–34.
- Rugman A.M., D'Cruz J.* The theory of the flagship firm // *European Management Journal*. 1997. No. 15 (4). P. 403–412.
- Rumelt R.P., Schendel D.E., Teece D.J.* Fundamental issues in strategy: A research agenda. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.
- Samiee S., Roth K.* The influence of global marketing standardization on performance // *Journal of Marketing*. 1992. No. 56 (2). P. 1–17.
- Tallman S.B., Koza M.P.* Keeping the global in mind: The evolution of headquarters in global multibusiness firm // *Management International Review*. 2010. No. 50 (4). P. 433–448.
- Tallman S., Yip G.* Strategy and the multinational enterprise // *The Oxford Handbook of International Business* / ed. by A. Rugman. 2nd ed. N.Y.: Oxford University Press, 2009. P. 307–340.
- Uzzi B.* Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness // *Administrative Science Quarterly*. 1997. Vol. 42. No. 1. P. 35–67.

Vladimirova N.M., Bek N.N. Internal development of the network (P4). Strategic process of finnish construction companies building networks in Russia // STROI-network. Business networks in Russia. Final Report. Hameenlinna, Finland: HAMK University of Applied Sciences, 2010. P. 58–73.

Wan W.P. Country resource environments, firm capabilities, and corporate diversification strategies // Journal of Management Studies. 2005. No. 42 (1). P. 161–182.

Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // Strategic Management Journal. 1984. No. 5 (2). P. 171–180.

Wit de B., Meyer R. Strategy synthesis — resolving strategy paradoxes to create competitive advantage. L.: International Thomson Business Press, 1999.

Wit de B., Meyer R. Strategy: process, content, context; an international perspective. 3rd ed. Thompson Business Press, 2004.

Wit de B., Meyer R. Strategy synthesis: Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage. International Thomson Business Press, 2005.

Yeung H.W.C. Third world multinationals revisited: A research critique and future agenda // Third World Quarterly. 1994. No. 15. P. 297–317.

Yip G.S. Total global strategy: managing for worldwide competitive advantage. L.: Prentice Hall, 1993.

Zaheer S. Overcoming the liability of foreignness // Academy of Management Journal. 1995. No. 38 (2). P. 341–363.

Zaheer S., Nachum L. Sense of place: from location resources to MNE location capital // Global Strategy Journal. 2011. No. 1. P. 96–108.

К главе 7

Бек М.А., Бек Н.Н. Причины низкой инновационной активности российского бизнеса и вызовы для управления инновационным развитием // Менеджмент инноваций. 2010. № 4. С. 272–284.

Бек М.А., Бек Н.Н. Проблемы инновационного развития высокотехнологических отраслей промышленности России // XI Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества: в 3 кн. Кн. 2. М.: Изд. дом ВШЭ, 2011а. С. 326–335.

Бек М.А., Бек Н.Н. Анализ проблем развития инновационно активных кластеров в России // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: сб. науч. тр. Вып. 3: В 2 ч. М.: Изд. дом ВШЭ, 2011б. Ч. 1. С. 228–241.

Бек Н.Н., Тихомирова А.В. Новый подход к стратегии создания инноваций в современных условиях // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: сб. науч. тр. Вып. 3: в 2 ч. М.: Изд. дом ВШЭ, 2011. Ч. 1. С. 242–256.

Болдуин К., Кларк К. Управление в век модульности // Построение печочки создания стоимости. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 9–34.

Бранденбургер А., Нейлбафф Б. Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе: пер. с англ. М.: Кейс: Омега-Л, 2012.

Владимиров Ю.Л., Третьяк В.П. К вопросу о классификации явных кластеров предприятий // Сетевой бизнес и кластерные технологии: сб. науч. статей. М.: Изд. дом ВШЭ, 2011.

Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. М.: ИНФРА-М, 2002.

Дайер Дж.Х., Сингх Х. Отношенческий подход: кооперативная стратегия и источники межорганизационных конкурентных преимуществ // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7. № 3. С. 65–93.

Дайер Дж.Х., Сингх Х., Кейл П. Дележ пирога: распределение ренты в альянсах и сетях // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7. № 3. С. 94–112.

Камьен М.И., Шварц Н.Л. Структура рынка и инновации: обзор // Вехи экономической мысли. Теория отраслевых рынков. Т. 5. СПб.: Экономическая школа, 2003.

Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Изд. дом СПбГУ, 2006.

Мидлер Е.А. Генерирование и трансфер инноваций в системе формирования новой экономики. Ростов н/Д.: Изд-во СКН — ЦВШ, 2010.

Молчанова О.П. (ред.) Анализ состояния и проблем развития предпринимательства в научно-технической сфере России. М.: КДУ, 2010.

Норманн Р., Рамирес Р. От цепочки создания стоимости к созвездию стоимости // Построение цепочки создания стоимости. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 186–220.

Осинов Г.В., Степаншин С.В. Экономика и социология знания: практическое пособие. М.: Наука, 2009.

Попов Н.И., Третьяк О.А. Управление сетями: новые направления исследований // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 4. С. 75–82.

Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993.

Портер М. Конкуренция: пер. с англ. М.: Вильямс, 2000.

Портер М., Кетелс К. Конкурентоспособность на распутье: направления развития российской экономики. Научный отчет, выполненный по заказу московского ЦСР, 2006. URL: <http://www.gridnev.info/?p=45>.

Сетевой бизнес и кластерные технологии: сб. науч. статей / науч. ред. В.П. Третьяк, М.Ю. Шерешева. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2011.

Тис Д.Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая экономика», рынки ноу-хау и нематериальные активы // Российский журнал менеджмента. 2004. № 1. С. 95–120.

Тис Д. Дж. Выявление динамических способностей: природа и микросоциология (устойчивых) результатов компании // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7. № 4. С. 59–108.

Фан Лемин, Чжан Юйтин. Сравнение китайского и российского рынков труда. М.: Перо, 2010.

Чесбро Г. Открытые инновации: пер. с англ. М.: Поколение, 2007.

Чесбро Г. Открытые бизнес-модели: пер. с англ. М.: Поколение, 2008.

Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. Курс лекций: учеб. пособие. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2010.

Шерешева М.Ю. Проблемы создания инновационных кластеров в регионах России // Наука. Инновации, Образование: альманах. Вып. 7: Кластеризация предприятий: состояние и перспективы. М.: РИЭПП Языки славянской культуры, 2008.

Adner R., Kapoor R. Value creation in Innovation Ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generation // Strategic Management Journal. 2010. No. 31. P. 306–333.

Andersen P.H., Drejer I. Systemic innovation in a distributed network: paradox or pinnacle? DRUID Working Paper No. 06–13. 2006.

Arthurs D., Cassidy E., Davis C.H., Wolfe D.A. Indicators to support innovation clustering policy // Paper prepared for a Special Issue of the International Journal of Technology Management 'Innovation Networks and Knowledge Clusters in the Global Knowledge Economy and Society: Insights and Implications for Theory and Practice', 20 May, 2007.

Arthurs D., Cassidy E., Davis C.H., Wolfe D. Indicators to support innovation cluster policy // International Journal Technology Management. 2009. Vol. 46. No. 3/4. P. 263–279.

Asheim B.T., Coenen L. The role of regional innovation systems in a globalizing economy: Comparing knowledge bases and institutional frameworks of Nordic clusters, 2004.

Bahrami H., Evans S. Flexible re-cycling and hightechnology entrepreneurship // California Management Review. 1995. No. 37. P. 62–89.

Baum J.A.C., Calabrese T., Silverman B.S. Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology // Strategic Management Journal. 2000. March. Special Issue. No. 21. P. 267–294.

Bergman E.M., Charles D., Hertog P. In pursuit of innovative clusters // Innovative clusters: Drivers of national innovation systems. OECD Proceedings, 2001.

Best M., Xie H. Discovering regional competitive advantage: Route 128 Vs. Silicon Valley // Knowledge, Innovation and Competitiveness: Dynamics of Firms, Networks, Regions and Institutions. Copenhagen, Denmark, 2006.

Bode A., Talmon l'Armee T.B., Alig S. Research note: clusters vs networks — a literature-based approach towards an integrated concept // International Journal Globalisation and Small Business. 2010. Vol. 4. No. 1.

Brink J., Holmén M. Capabilities and radical changes of the business models of new bioscience firms // *Creativity and Innovation Management*. 2009. Vol. 18. No. 2. P. 109–120.

Burgelman R.A., Grove A.S. Let chaos reign, then rein in chaos—repeatedly: Managing Strategic dynamics for corporate longevity // *Strategic Management Journal*. 2007. No. 28. P. 965–979.

Burt R.S. Structural holes: the social structure of competition. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

Carlsson B., Jacobsson S., Holmén M., Rickne A. Innovation systems: analytical and methodological issues // *Research Policy*. 2002. No. 31. P. 233–245.

Chang P.L., Shih H.Y. Comparing patterns of intersectoral innovation diffusion in Taiwan and China: A network analysis // *Technovation*. 2005. No. 25 (2). P. 155–169.

Chesbrough H.W., Prencipe A. Networks of innovation and modularity: a dynamic perspective // *International Journal of Technology Management*. 2008. Vol. 42. No. 4.

Coleman J.S. Foundations of social theory. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

Consoli D., Patrucco P. Innovation platforms and the governance of knowledge: Evidence from Italy and the UK // *Economics of Innovation & New Technology*. 2008. Vol. 17 (7). Oct. P. 701–718.

Cooke P., Leydesdorff L. Regional development in the knowledge-based economy: The construction of advantage // *Journal of Technology Transfer*. 2006. No. 31 (1). P. 5–15.

Cortright J. Making sense of clusters: regional competitiveness and economic development. Discussion paper Brookings Institution Metropolitan Policy Program, 2006.

Dam K.W. Some economic considerations in the intellectual property protection of software // *Journal Legal Study*. 1995. No. 24 (2). P. 321–377.

Dosi G. et al. Technical change and economic theory. L.: Pinter Publishers, 1988.

Dyer J.H., Hatch N.W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships // *Strategic Management Journal*. 2006. No. 27 (8). P. 701–719.

Edquist C. Systems of innovation: perspectives and challenges // *Oxford handbook of innovation* / ed. by J. Fagerberg, D. Mowery, R. Nelson. Oxford University Press, 2005. P. 181–208.

Eisenmann Th. Managing proprietary and shared platforms // *California Management Review*. 2008. Vol. 50. No. 4. Summer. P. 31–53.

Enkel E. Attributes required for profiting from open innovation in networks / *International Journal of Technology Management*. 2010. Vol. 52. No. 3–4. P. 344–371.

- Enkel E., Gassmann O., Chesbrough H.* Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon // *R&D Management*. 2009. Vol. 39. No. 4.
- Etzkowitz H.* Triple helix innovation: Industry, university, and government in action. L.: Routledge, 2008.
- Fehr E., Schmidt K.M.* A theory of fairness, competition, and cooperation // *Quart. Journal Econom.* 1999. No. 114 (3). P. 817–868.
- Freeman Ch., Soete L.* The economics of industrial innovation. 3rd ed. L.: Pinter, 1997.
- Glaeser E., Gottlieb J.* The wealth of cities: Agglomeration economies and spatial equilibrium in the United States // *Journal of Economic Literature*. 2009. No. 47 (4). P. 983–1028.
- Granstrand O.* The economics and management of intellectual property. Cheltenham: Edward Elgar, 1999.
- Hamdouch A.* Conceptualizing innovation clusters and networks // *International Conference: Innovation Networks*, Washington, USA, 2008.
- Hargadon A., Sutton R.* Technology brokering and innovation in a product development firm // *Administrative Science Quarterly*. 1997. No. 42. P. 716–749.
- Hart D.A.* Innovation Clusters: Key Concepts. 2000. URL: <http://www.reading.ac.uk/LM/LM/fulltxt/0600.pdf>.
- Hippel von E.* Democratizing innovation. Cambridge, Mass.: The MIT Press, 2005.
- Hippel von E., Krogh von G.* Free revealing and the private-collective model for innovation incentives// *R&D Management*. 2006. Vol. 36. No. 3. P. 295–306.
- Hogendorn Ch., KaYatYuen S.* Platform competition with ‘Must-Have’ Components // *The Journal of Industrial Economics*. 2009. Vol. LVII. June. No. 2. P. 294–318.
- Howells J.* Intermediation and the role of intermediaries in innovation // *Research Policy*. 2006. No. 35. P. 715–728.
- Iansiti M., Levien R.* The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Harvard Business School Press, 2004.
- Katila R., Ahuja G.* Something old, something new: a longitudinal study of search behavior and new product introduction // *Academy of Management Journal*. 2002. No. 45. P. 1183–1194.
- Katila R., Shane S.* When does lack of resources make new firms innovative? // *Academy of Management Journal*. 2005. No. 48. P. 814–829.
- Ketels Ch.* Clusters, cluster policy, and Swedish competitiveness in the global economy // *Expert Report No. 30 to Sweden’s Globalisation Council*. 2009. URL: www.sweden.gov.se/globalisation.
- Kogut B.* The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure // *Strategic Management Journal*. 2000. No. 21. P. 405–425.
- Krugman P.* Increasing returns and economic geography // *Journal of Political Economy*. 1991. No. 99 (3). P. 483–499.

Kuchiki A. A Flowchart approach to Asia's industrial cluster policy // *Industrial clusters in Asia* / ed. by A. Kuchiki, M. Tsuji. L.: Macmillan, 2005.

Kuchiki A. Theoretical models based on a flowchart approach to industrial cluster policy // *Regional integration in East Asia. From the Viewpoint of Spatial Economics* / ed by M. Fujita, A. Kuchiki. JRP Series No. 138. IDE-JETRO, 2006.

Li H., Atuahene-Gima K. Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China // *Academy of Management Journal*. 2001. No. 44. P. 1123–1134.

Li H., Atuahene-Gima K. The adoption of agency business activity, product innovation, and performance in Chinese technology ventures // *Strategic Management Journal*. 2002. No. 23 (6). P. 469–490.

Liebesskind J.P. Knowledge, strategy, and the theory of the firm // *Strategic Management Journal*. 1996. No. 17. P. 93–107.

Lundvall B. National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning. L.: Pinter Publishers, 1992.

Luo Y. Coopetition in uniterational business. Copenhagen Business School Press DK, 2004. P. 211.

Martin R., Sunley P. Deconstructing clusters: Chaotic concept or policy panacea? // *Journal of Economic Geography*. 2003. No. 3. P. 5–35.

Maula M., Keil T., Schildt H., Zahra S.A. The effect of governance modes and relatedness of external business development activities on innovative performance // *Strategic Management Journal*. 2008. August. Vol. 29. Iss. 8. P. 895–907.

Maula M., Thomas K., Salmenkaita J.-P. Open innovation in systemic innovation contexts // *Open Innovation: Researching a new paradigm* / ed. by H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West. Oxford: Oxford University Press, 2006. P. 241–257.

Mills K., Reynolds E., Reamer A. Clusters and competitiveness: A new federal role for stimulating regional economies. Washington DC, Metropolitan Policy Program. Brookings Institution, 2008.

Möller K., Rajala A., Svahn S. Strategic business nets-their type and management // *Journal of Business Research*. 2005. Vol. 58. No. 5. P. 1274–1284.

Moore J.F. The Death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. N.Y.: Harper Business, 1996.

Moore J.F. Business ecosystems and the view from the firm // *The Antitrust Bulletin*. 2006. Vol. 51. No. 1. P. 31–75.

Nelson R.R. (ed.) National systems of innovation: A comparative study, Oxford: Oxford University Press, 1993.

OECD. Innovative clusters. Drivers of national innovation systems. Enterprise, Industry and Services, 2001. Proceedings No. 51909.

OECD. Oslo Manual. 3rd ed. 2005.

OECD. A new economy?: The changing role of innovation and information technology in growth. P.: Directorate for Science, Technology and Innovation, 2000. P. 19–72.

OECD. Boosting innovation: The cluster approach. 1999. Proceedings No. 50745.

OECD. Innovation in firms. Microeconomic perspective, 2009.

OECD. Open innovation in global networks, 2008.

OECD. World congress on local clusters: Local networks of enterprises in the world economy. P., 2001.

Pisano G., Teece D. How to capture value from innovation — shaping intellectual property and industry architecture // California Management Review. 2007. Vol. 50. No. 1. Fall. P. 278–296.

Porter M. Clusters and the new economics of competition // Harvard Business Review, 1998. Nov.–Dec. P. 77–90.

Rabin M. Incorporating fairness into game-theory and economics // American Economic Review. 1993. No. 83 (5). P. 1281–1302.

Rosenfeld S. Industry clusters: Business choice, policy outcome, or branding strategy? Carrboro, NC. Regional Technology Strategies, 2005.

Rosenkopf L., Nerkar A. Beyond local search: boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry // Strategic Management Journal. 2001. No. 22 (4). P. 287–306.

Rosted J. New nature of innovation // European Cluster Conference, 2010.

Saxenian A. Regional networks and the resurgence of Silicon Valley // California Management Review. 1990. No. 33 (1). P. 89–112.

Saxenian A.L. Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.

Shan W., Walker G., Kogut B. Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry // Strategic Management Journal. 1994. No. 15 (5). P. 387–394.

Smith K.G., Collins C.J., Clark K.D. Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms // Academy of Management Journal. 2005. No. 48. P. 346–357.

Stabell Ch.B., Fjeldstad Ø. Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks // Strategic Management Journal. 1998. Vol. 19. P. 413–437.

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. No. 21 (8). P. 791–811.

Teece D. Capturing value from knowledge assets — the new economy, markets for know-how, and intangible assets // California Management Review. 1998. Spring. Vol. 40. No. 3. P. 55–79.

Teece D. Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions. Oxford: Oxford University Press, 2000.

Vanhaverbeke W. The inter-organizational context of open innovation // Open innovation: Researching a new paradigm / ed. by H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West. Oxford: Oxford University Press, 2006. Ch. 10. P. 205–219.

West J. Does appropriability enable or retard open innovation? // Open innovation: Researching a new paradigm. Oxford: Oxford University Press, 2006. P. 109–133.

West J. Tradeoffs of open innovation platform leadership: The Rise and fall of Symbian Ltd., 2011. URL: http://siepr.stanford.edu/system/files/shared/documents/2011-03_WestWood_SIEPR.pdf_WestWood_SIEPR.pdf.

West J., Wood W. Creating and evolving an open innovation ecosystem: Lessons from Symbian Ltd., Working paper. July 11. 2008.

Wolman H., Hincapie D. Clusters and cluster-based development: A Literature Review and Policy Discussion, George Washington Institute of Public Policy (GWIPP), 2010.

Wolpert J.D. Breaking out of the innovation box // Harvard Business Review. 2002. Aug. No. 80 (8). P. 76–83.

Zhang Y., Li H. Innovation search of new Ventures in a technology cluster: the role of ties with service Intermediaries // Strategic Management Journal. 2010. No. 31. P. 88–109.

К главе 8

Бек М.А., Бек Н.Н. Причины низкой инновационной активности российского бизнеса и вызовы для управления инновационным развитием // Менеджмент инноваций. 2010. № 4. С. 272–284.

Бек М.А., Бек Н.Н. Проблемы инновационного развития высокотехнологических отраслей промышленности России // XI Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества: в 3 кн. Кн. 2. М.: Изд. дом ВШЭ, 2011а. С. 326–335.

Бек М.А., Бек Н.Н. Анализ проблем развития инновационно-активных кластеров в России // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: сб. науч. тр. Вып. 3: в 2 ч. М.: Изд. дом ВШЭ, 2011б. Ч. 1. С. 228–241.

Бек М.А., Бек Н.Н. Исследование проблем и путей формирования и развития в российских условиях конкурентоспособных инновационно-активных кластеров // Сетевой бизнес и кластерные технологии: Сб. науч. ст. / науч. ред. В.П. Третьяк, М.Ю. Шерешева. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2011в. С. 265–278.

Бек Н.Н., Бек М.А. Инновационное развитие России: результаты межстранового сопоставления // Менеджмент инноваций. 2012а. № 3. С. 194–206.

Бек М.А., Бек Н.Н. Условия развития инновационных кластеров в России // XIII Международная научная конференция по проблемам

развития экономики и общества: в 4 кн. Кн. 2. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2012б. С. 185–196.

Джянг Б., Колер Т. Взгляд на рентабельность капитала в долгосрочной перспективе // Вестник McKinsey. 2006. № 13. С. 9–13.

Иванова Н.И. Национальные инновационные системы. М.: Наука, 2002.

Индекс трансформации Фонда Бертельсмана 2010. М.: Центр исследований постиндустриального общества, 2010.

Индикаторы инновационной деятельности: 2009: стат. сб. М.: ГУ ВШЭ, 2009.

Малое и среднее предпринимательство в России: стат. сб. М.: Росстат, 2010.

Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция). Офиц. изд. М.: Экономика, 2000.

Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики: пер. с англ. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997.

Промышленность России: стат. сб. М.: Росстат, 2005.

Промышленность России: стат. сб. М.: Росстат, 2010.

Российский статистический ежегодник, 2004.

Шараев Ю.В. Теория экономического роста. М.: ГУ ВШЭ, 2006.

Bek M.A., Bek N.N., Sheresheva M.Y., Johnston W.J. Perspectives of SME innovation clusters development in Russia // Journal of Business & Industrial Marketing. 2013. Vol. 28. No. 3. P. 240–259.

Lucas R.E., Jr. On the mechanics of economic development // Journal of Monetary Economics. 1988. No. 22. July. P. 3–42.

Solow R. Technical change and the aggregate production function // Review of Economics and Statistics. 1957. Vol. 39. P. 312–320.

The Global Competitiveness Report 2005–2006. World Economic Forum. Palgrave Macmillan, New York.

The Global Competitiveness Report 2010–2011. World Economic Forum, Geneva, 2010. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf.

The Global Competitiveness Report 2011–2012. World Economic Forum, Geneva, 2011. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf.

The Global Competitiveness Report 2012–2013. World Economic Forum, Geneva, 2012. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf.

The Heritage Foundation URL: <http://www.heritage.org/research/features/index/>.

The World Economic Forum. The Global Information Technology Report 2006–2007.

Williamson P. Strategy innovation // The Oxford handbook of strategy: a strategy overview and competitive strategy. Oxford University Press, 2006. P. 841–872.

Приложение 1

Подход к оценке влияния доверия на принятие решения о выборе партнера¹

В последние два десятилетия появилось значительное число публикаций, в которых уделяется внимание рассмотрению деловых межфирменных сетей как эффективной формы организации дистрибьюторской деятельности. Эти исследования касаются различных аспектов проблематики, в том числе анализа и управления дистрибьюторскими сетями на промышленных рынках.

Возможны различные подходы к решению данной проблемы, среди которых особое место занимает применение математических методов. Актуальность исследований в данной области определяется прежде всего тем, что в динамичных рыночных условиях компаниям крайне важно снижение рисков за счет сотрудничества с проверенными временем и опытом партнерами. В рамках этой логики выбор партнера будет зависеть не только и не столько от ценовых параметров (механизм координации «рынок»), сколько от доверия партнеру и текущей стадии развития отношений (механизм координации «сеть»). Соответственно возникает необходимость в формализованной оценке степени влияния доверия², которое включает доверие к профессионализму и нравственной ответственности партнера. Специфика формирования доверия между партнерами такова, что продолжительное успешное сотрудничество компаний может быть перечеркнуто даже одним эпизодом недобросовестного поведения партнера. Таким образом, доверие к партнеру на текущий момент существенно зависит от удовлетворенности крайним опытом сотрудничества.

На наш взгляд, в этой области может быть предложен альтернативный метод оценки влияния доверия на выбора партнера для

¹ В данном приложении представлен альтернативный подход к оценке доверия к партнерам в межфирменном взаимодействии, предложенный в ходе исследований лаборатории сетевых форм организации факультета менеджмента НИУ ВШЭ по проекту «Исследование сетевых форм организации бизнеса» (грант ЦФИ НИУ ВШЭ 39.0).

² Под доверием здесь понимается совокупность факторов и знаний о партнере, которые характеризуют его компетентность и надежность [Blomqvist, 1997] (см. п. 1.2 данной монографии).

сотрудничества, основанный на рассмотрении отношений в межфирменных сетях с использованием теории цепей Маркова, названных так по имени выдающегося русского математика Андрея Андреевича Маркова (1856–1922). В настоящее время в рамках этой теории решается широкий спектр задач, поэтому идея использования теории цепей Маркова при изучении межфирменных отношений представляется весьма привлекательной.

Проблема выбора партнера в дистрибьюторской сети на современных рынках

В условиях современных рынков развитие сетей дистрибуции по-прежнему играет существенную роль в оптимизации затрат производителя на реализацию товара и покупателя на приобретение товара. При этом, однако, меняется спектр организационных форм, позволяющих компаниям обеспечивать достижение соответствующих целей в сложном пространстве современных глобальных рынков. В частности, механизм координации «сеть» все чаще оказывается выгодной альтернативой в сравнении с механизмами координации «рынок» и «иерархия», вследствие чего отмечается стремительный рост межфирменных сетей в дистрибьюторской деятельности. Сетевые формы позволяют строить взаимосвязи и взаимоотношения между хозяйствующими субъектами на новых принципах. Результатами развития взаимовыгодных отношений вдоль всей цепочки создания ценности становятся сокращение сроков поставки товаров и рост качества, и это способствует повышению конкурентоспособности за счет большей степени удовлетворенности клиента.

Наряду с изменениями общего характера можно отметить целый ряд трансформаций, касающихся собственно дистрибьюторской деятельности на современных рынках и заставляющих дистрибьюторов более тщательно развивать свои специфические компетенции и устойчивые взаимодействия с партнерами, в частности:

1) усиление влияния глобальных дистрибьюторов, что повышает рост угрозы выхода на любой локальный рынок транснациональных компаний, которые, как правило, стремятся поглощать местных дистрибьюторов, обладающих налаженными связями и навыками работы в местных условиях;

2) возрастание роли дополнительных услуг, повышающих добавленную стоимость (value-added services) [Rhee, Verma, Plaschka, 2009]¹;

3) уменьшение роли официальных дистрибьюторов из-за снижения лояльности к брендам, хотя покупатель и получает определенные гарантии, покупая фирменный товар, все чаще предпочтения потребителей оказываются на стороне более дешевых небрендовых товаров достойного качества;

4) тенденция к сокращению числа партнеров (поставщиков, дистрибьюторов) с целью снижения издержек на работу с ними. Компании все чаще предпочитают работать с небольшим количеством поставщиков и покупателей, которые являются надежными деловыми партнерами, что позволяет получить стабильность и контроль над рынком. Чтобы стать привилегированным поставщиком, необходимо иметь высочайшее качество услуг. Высокая концентрация ведет к усиленной рационализации связей, структурированию системы поставщиков и покупателей;

5) усложнение координации поставок, связанное с сокращением жизненного цикла товаров и расширением ассортимента.

Еще одним важным изменением, ведущим к росту значимости дистрибьюторских сетей и одновременно к повышению требований к квалификации входящих в сети компаний, является перенос акцента с массовой дистрибуции на кастомизацию (индивидуальные решения для каждого потребителя). Гибкие производственные системы позволяют сократить время производства, при этом повысилась эффективность логистики. Со временем стало возможно разрабатывать индивидуальные решения поставки для клиентов по приемлемым срокам и цене, что и привело к повышению кастомизации/персонализации дистрибьюторских решений. В свою очередь увеличение числа индивидуальных заказов потребовало более высокой синхронизации процессов поставки, т.е. возросла их взаимозависимость. Ярким примером повышения взаимозависимости процессов могут служить поставки «точно-в-срок» (just-in-time). Для достижения

¹ Дистрибуция рассматривается как область сферы услуг, задача которой — интегрированное управление операциями продвижения готовой продукции и сопутствующим сервисом от производителя до потребителей.

максимальной эффективности слаженного процесса в организации необходимо обеспечить цепочку поставок высокопрофессиональными исполнителями.

Увеличение требований к квалификации повлекло повышение специализации компаний. Специализированные дистрибьюторы пришли на смену мультифункциональным дистрибьюторам. Высокий уровень специализации увеличивает взаимозависимость участников процесса дистрибуции и усложняет процесс координации. Перекрестное использование функциональных возможностей и ресурсов позволяет достигать больших конкурентных преимуществ в дистрибуции. Таким образом, сетевое межфирменное взаимодействие в дистрибуции становится крайне привлекательной альтернативой, способной обеспечить конкурентное преимущество на рынке. Однако высокая результативность может быть обеспечена в том случае, если ресурсы и компетенции партнеров находятся на высоком уровне и соответствуют друг другу [Anderson, Narus, 1991]. Фирмы, вовлеченные в межфирменные отношения, становятся в определенной степени зависимы от других фирм и ресурсов. Такая зависимость влечет за собой потребность в получении некоторых гарантий в надежности партнера для снижения неопределенности и минимизации возможных потерь. Таким образом, на передний план выходит вопрос о доверии.

Отношения, основанные на доверии, характеризуются высокой взаимозависимостью партнеров и сильными связями между ними, которые формируются в результате интенсивного долгосрочного сотрудничества [Wicks et al., 1999]. Доверие тесно связано с рисками и принятием риска — с возрастанием рисков увеличивается потребность в доверии [Barney, Hansen, 1994; Doney, Cannon, 1997; Blomqvist, 2002]. Данные выводы подтверждаются и российскими исследователями: принимая во внимание высокую степень нестабильности российской экономики, российские фирмы в значительной мере выбирают своих партнеров по бизнесу на основе доверия [Куш, Рафинеджад, Афанасьев, 2002].

Как показывают результаты большинства исследований, фирмы предпочитают работать с теми, с кем уже был опыт сотрудничества. В этом случае фирма может оценить компетенцию партнера, следовательно, сокращаются расходы на поиск и оцен-

ку, снижаются риски [Li, Rowley, 2002]. Рассмотрим, как происходит выбор партнера центральной фирмой, если существует предварительно определенный список (пул) потенциальных партнеров. В процессе принятия решения о выборе партнера дистрибьютор производит две оценки: во-первых, оценивает формальные параметры, такие как цена, сроки отгрузки и доставки, скорость доставки, условия выгрузки; во-вторых, анализирует неформализованные аспекты сделки и партнера, основываясь на своем предыдущем опыте работы. Другими словами, дает оценку уровню доверия к партнеру.

При принятии решения менеджер делает оценку партнеров интуитивно, без формального подсчета показателей. Формальная оценка степени доверия между партнерами представляет собой чрезвычайно интересную и сложную задачу. К решению данной задачи на настоящий момент единого подхода не существует. Рассмотрим, как может быть описана идея оценки доверия в межфирменной сети на основе вероятностного подхода и теории цепей Маркова. Под доверием мы будем понимать совокупность факторов и знаний о партнере, которые характеризуют его компетентность и надежность. Данный показатель в нашем исследовании мы обозначили T_i («trust»), как оценку уровня неценовых преимуществ i -го партнера).

Цепи Маркова и их свойства

Цепи Маркова служат инструментом теории случайных процессов. Они используются для полного описания как долговременного, так и локального поведения процесса. Теория случайных процессов способствовала углублению связи между теорией вероятностей, теорией операторов и теорией дифференциальных уравнений, что помимо прочего имело важное значение для технических наук и других приложений. К числу приложений относятся процессы, представляющие интерес для актуарной (страховой) математики, генетики, теорий массового обслуживания, электрических цепей, а также теории учета и накопления товаров.

Марковские процессы играют огромную роль в моделировании систем массового обслуживания, а также в моделировании и выборе стратегии управления социально-экономически-

ми процессами, происходящими в обществе. Приложения теории широко применяются для решения различных задач, поэтому идея использования теории цепей Маркова для изучения межфирменных сетей представляется весьма привлекательной.

В данном разделе приводятся основные обозначения теории цепей Маркова с дискретным временем, в рамках которых проводится исследование.

Пусть $\{E_1, E_2, \dots, E_r\}$ — множество возможных состояний некоторой физической системы. В любой момент времени система может находиться только в одном состоянии. С течением времени система переходит последовательно из одного состояния в другое. Каждый такой переход называется шагом процесса.

Для описания эволюции этой системы введем последовательность дискретных случайных величин $\xi_0, \xi_1, \dots, \xi_n, \dots$. Индекс n играет роль времени. Если в момент времени n система находилась в состоянии E_j , то мы будем считать, что $\xi_n = j$. Таким образом, случайные величины являются номерами состояний системы.

Последовательность $\xi_0, \xi_1, \dots, \xi_n, \dots$ образует цепь Маркова, если для любого n и любых $k_0, k_1, \dots, k_n, \dots$

$$P\left(\xi_n = \frac{j}{\xi_0} = k_0, \dots, \xi_{n-1} = i\right) = P\left(\xi_n = \frac{j}{\xi_{n-1}} = i\right).$$

Для цепей Маркова вероятность в момент времени n попасть в состояние E_j , если известна вся предыдущая история учаемого процесса, зависит только от того, в каком состоянии находился процесс в момент $n - 1$. То есть при фиксированном «настоящем» «будущее» не зависит от «прошлого». Свойство независимости «будущего» от «прошлого» при фиксированном «настоящем» называется *Марковским свойством*. Запишем его в следующем виде:

$$\Pr(X_{n+1} = x | X_1 = x_1, X_2 = x_2, \dots, X_n = x_n) = \Pr(X_{n+1} = x | X_n = x_n). \quad (1)$$

Вероятности $p_{ij}(n) = P(\xi_n = j / \xi_{n-1} = i)$, $i, j = 1, 2, \dots, r$ называются вероятностями перехода из состояния E_i в состояние E_j за один шаг.

Данное свойство соответствует ситуации в современном бизнесе, когда вероятность выбора партнера зависит только от текущего состояния системы, не беря во внимание предыдущие.

Цепь Маркова называется однородной, если вероятности перехода $p_{ij}(n)$ не зависят от n , т.е. если вероятности перехода не зависят от номера шага, а зависят только от того, из какого состояния и в какое осуществляется переход. Для однородных цепей Маркова вместо $p_{ij}(n)$ будем писать p_{ij} [Соколов, Чистякова, 2005].

Вероятности перехода удобно располагать в виде квадратной матрицы

$$P = \begin{bmatrix} p_{11} & p_{12} & \dots & p_{1r} \\ p_{21} & p_{22} & \dots & p_{2r} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ p_{r1} & p_{r2} & \dots & p_{rr} \end{bmatrix}.$$

Матрица P называется матрицей вероятностей перехода однородной цепи Маркова за один шаг. Она обладает следующими свойствами:

- а) $p_{ij} \geq 0$;
- б) для всех $i \sum_{j=1}^r p_{ij} = 1$.

Квадратные матрицы, для которых выполняются условия а) и б), называются *стохастическими*.

Вектор $\pi^{(0)} = (\pi_1^{(0)}, \pi_2^{(0)}, \dots, \pi_k^{(0)}) = (P(x_0 = s_1), P(x_0 = s_2), \dots, P(x_0 = s_k))$ называется *вектором начальных вероятностей*.

Свойства однородных цепей Маркова полностью определяются вектором начальных вероятностей и матрицей вероятностей перехода.

В конкретных случаях для описания эволюции цепи Маркова вместо явного выписывания матрицы P удобно использовать граф, вершинами которого являются состояния цепи, а стрелка, идущая из состояния E_i в состояние E_j с числом p_{ij} над ней, показывает, что из состояния E_i в состояние E_j возможен переход с вероятностью p_{ij} . В том случае, когда $p_{ij} = 0$, соответствующая стрелка не проводится (рис. П.1).

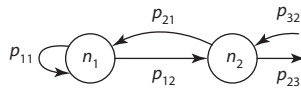


Рис. П.1. Граф возможных переходов системы из одного состояния в другое

Для однородной цепи Маркова при любом m выполняется равенство

$$P\left(\xi_{n+m} = \frac{j}{\xi_m} = i\right) = P\left(\xi_n = \frac{j}{\xi_0} = i\right). \quad (2)$$

Последняя вероятность есть вероятность перехода из состояния E_j в состояние E_i за n шагов. Таким образом, можно показать, что матрица вероятностей перехода цепи Маркова за n шагов равняется n -й степени матрицы P вероятностей перехода за один шаг:

$$\pi^{(n)*} = (P_{ij})^n \pi^{(0)}, \quad (3)$$

где $\pi^{(0)}$ — вектор начальных вероятностей; $(P_{ij})^n$ — матрица переходных вероятностей в степени n .

Цепи Маркова и межорганизационное взаимодействие

В данном разделе приводится описание подхода к анализу сетей дистрибуции с помощью аппарата теории цепей Маркова. Исследование строится исходя из предположений о свойствах цепей дистрибуции, сходных со свойствами однородных цепей Маркова. Указанные свойства цепей дистрибуции можно сформулировать следующим образом:

1) вероятность выбора следующего партнера зависит только от того, какой партнер выбран на предыдущем шаге, не зависимо от истории выбора партнеров до него. Действительно, из множества доступных центральной фирме партнеров она делает выбор, исходя из последнего опыта работы с партнером. Если доверие было оправдано и не возникло никаких противоречий, тогда высока вероятность повторного выбора этого партнера, даже если есть более привлекательные предложения по цене. Если же удовлетворенность профессионализмом исполнения заказа или нравственным поведением партнера по предшествующему заказу низка, то вероятность дальнейшего сотрудничества будет низкой. Даже если на предыдущих шагах выбор чаще падал на определенного партнера, это может не оказать достаточное влияние на результат выбора на текущем шаге;

2) процесс межфирменного взаимодействия можно представить в виде последовательности решений о выборе партнера,

на каждом шаге которой выбор конкретного партнера будет являться состоянием системы.

В межфирменном взаимодействии происходит последовательность транзакций, в которых тот или иной партнер выбирается с определенной долей вероятности. Таким образом, процесс межфирменного взаимодействия можно описать в терминах модели однородной цепи Маркова с дискретным временем.

Ховард [Howard, 1971] проводит аналогию цепей Маркова с поведением лягушки, которая прыгает с одного листа кувшинки на другой в своем пруду. Лягушка начинает свой путь с одного листа и может перепрыгнуть на другой с определенной вероятностью перехода.

Представим себе систему с группой однородных партнеров (i_1, i_2, \dots, i_N). Каждый шаг — это транзакция с одним из партнеров. В каждой точке центральная фирма принимает решение о выборе наилучшего партнера для реализации поставки, например выбирает поставщика товара или перевозчика. При этом она делает выбор не из всей совокупности существующих партнеров на рынке, а из числа своих партнеров. Таким образом, мы знаем число возможных состояний, к которым может перейти система. В каждое из состояний система может перейти с определенной долей вероятности.

Основная задача дистрибьютора — оперативно выстраивать цепочку поставок с минимальными издержками. С этой целью он формирует пулы партнеров, поставщиков однородных товаров или услуг: производители, перевозчики, таможенные брокеры и др. Таким образом, формируются пулы из тех участников рынка, с которыми дистрибьютор имеет опыт работы, что позволяет оперативно организовать поставку по требованию потребителя. Каждый раз, когда поступает заказ, дистрибьютор выстраивает цепочку поставок, выбирая партнеров из участников пулов. При работе с партнерами дистрибьютор не замыкается на одном поставщике товаров или услуг, более того, он, как правило, создает конкуренцию между несколькими его партнерами за получение заказа товара или услуги (рис. П.2).

В результате формируется дистрибьюторская сеть как система взаимоотношений между формально независимыми экономическими агентами, участвующими в товародвижении. Данная система регулируется фокальной фирмой, которая управляет це-

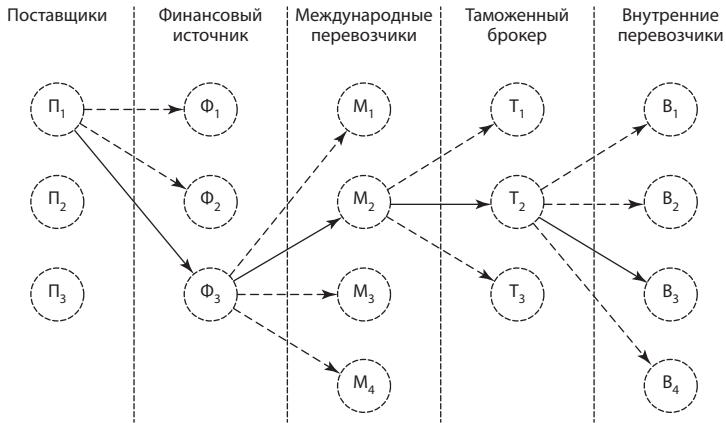


Рис. П.2. Процесс выбора партнера из пулов однородных поставщиков товаров и услуг для осуществления поставки

почками поставок, цепочками спроса и предложения. Участниками дистрибьюторской сети являются фирмы, не зависимые по собственности и взаимозависимые по управлению. Основой их взаимоотношений становится взаимовыгодное сотрудничество за счет перекрестного использования ресурсов друг друга. Отношения оформляются рамочными договорами, обязательства возникают в рамках непосредственно самой поставки. Цепочка поставок регулируется дистрибьютором, который принимает ряд важных решений по выбору партнеров для осуществления поставки, преследуя цель оптимизации цепочки.

Центральная фирма делает свой выбор, исходя из ряда параметров или факторов. Например, ее выбор может определяться исключительно ценой. В этом случае партнеры i_1, i_2, \dots, i_N делают предложения следующих цен соответственно a_1, a_2, \dots, a_N и ξ — случайная величина, принимающая значения i_1, i_2, \dots, i_N . Тогда вероятность выбора партнера i_k (или распределение случайной величины ξ) можно представить следующим образом:

$$P(\xi = i_k) = \frac{(a_k)^{-1}}{\sum_{j=1}^N (a_j)^{-1}}. \quad (4)$$

В терминах теории цепей Маркова у нас есть вектор распределения начальных вероятностей:

$$\pi^{(0)} = (p(\xi = i_1), \dots, p(\xi = i_N)).$$

Вероятности перехода можно представить в следующем виде:

$$\Pr\left(\xi_{n+1} = \frac{j}{\xi_n} = i\right) = p_{ij} = I(a_j \leq a_i) \left(\frac{(a_j)^{-1}}{\sum_{(k: a_k \leq a_i)} (a_k)^{-1}} \right), \quad (5)$$

где $I(a_j \leq a_i)$ — индикатор того, что j -й партнер предлагает цену ниже, нежели i -й.

Тогда матрица переходных вероятностей за один шаг представляется в следующем виде:

$$P_{ij} = \begin{pmatrix} P_{11} & P_{12} & P_{1m} \\ P_{21} & P_{22} & P_{2m} \\ \dots & \dots & \dots \\ P_{m1} & P_{m2} & P_{mm} \end{pmatrix}. \quad (6)$$

К примеру, в случае цепи поставок с устойчивой или фиксированной структурой, когда партнер определен заранее, дистрибьютор не имеет возможности выбрать другого, даже более эффективного партнера из некоторого множества предложений. Тогда матрица переходных вероятностей принимает значения $p_{ik} = 1; p_{ij} = 0, j \neq k, p$ относительно фиксированного k -го партнера:

$$P_{(ij)} = \begin{pmatrix} 0 & 1 & 0 \\ 0 & 1 & 0 \\ 0 & 1 & 0 \end{pmatrix}.$$

В данном случае предугадать выбор партнера на n -м шаге не представляет сложности, так как этот выбор предопределен. Матрица переходных вероятностей показывает, что вероятность выбора постоянного партнера i_2 равна единице. Данный выбор не зависит от времени и условий, которые предлагают агенты-конкуренты.

Целью исследования является изучение поведения дистрибьютора в гибкой (сетевой) структуре цепей поставок. Для описания цепей дистрибуции с помощью модели цепей Маркова необходимо оценить вероятности перехода исходя из реальных данных.

Приведем следующий пример. Необходимо доставить 20 т товара от склада поставщика из точки А на склад дистрибьютора в точку Б. Есть три перевозчика ($m = 3$), которые предлагают свои тарифы на перевозку {3500, 3650, 3700} евро. При этом есть важное условие: либо они могут обеспечить одинаковое качество услуги, либо качественные характеристики и скорость перевозки заказчику не важны.

Таким образом, логично предположить, что заказчик будет склонен к выбору перевозчика с минимальным тарифом. В соответствии с формулой (3) первоначальное распределение вероятностей выбора партнеров будут следующее:

$$\pi^{(0)} = (0,323 \quad 0,335 \quad 0,341).$$

Для большей наглядности приведем пример расчета вероятности:

$$\pi_1^{(0)} = \frac{3500}{(3500 + 3650 + 3700)} = 0,323.$$

Матрица переходных вероятностей за один шаг (P_{ij}) согласно формуле (6) будет вычисляться следующим образом:

$$P_{11} = I(a_j \leq a_i) \left(\frac{(a_j)^{-1}}{\sum_{(k: a_k \leq a_i)} (a_k)^{-1}} \right) = \left(\frac{\frac{1}{3500}}{\sum_{a_k \leq 3500} \frac{1}{3500}} \right) = 1.$$

Вероятности перехода P_{12} и P_{13} будут равны нулю, так как цена, предлагаемая первым партнером, является минимальной и нет других предложений (a_k) меньше $3500(a_i)$.

$$\begin{aligned} P_{21} &= I(a_j \leq a_i) \left(\frac{(a_j)^{-1}}{\sum_{(k: a_k \leq a_i)} (a_k)^{-1}} \right) = \left(\frac{\frac{1}{3500}}{\sum_{a_k \leq 3500} (a_k)^{-1}} \right) = \\ &= \left(\frac{\frac{1}{3500}}{\frac{1}{3500} + \frac{1}{3650}} \right) = 0,511; \end{aligned}$$

$$P_{22} = I(a_j \leq a_i) \left(\frac{(a_j)^{-1}}{\sum_{(k: a_k \leq a_i)} (a_k)^{-1}} \right) = \left(\frac{\frac{1}{3650}}{\frac{1}{3500} + \frac{1}{3650}} \right) = 0,489.$$

В итоге получаем следующую матрицу переходных вероятностей (P_{ij}):

$$P_{ij} = \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0,511 & 0,489 & 0 \\ 0,351 & 0,327 & 0,322 \end{pmatrix}.$$

Матрица показывает вероятности перехода от одного партнера к другому. Мы видим, что вероятности выше для компании, предложившей минимальный тариф. Тем не менее всегда остается вероятность, что заказчик не выберет партнера с наиболее привлекательной ценой предложения.

Нижний ряд значений в матрице показывает, что все три компании могут иметь практически равные шансы стать партнером. Данная ситуация возникает в силу определенных причин. Во-первых, в нашем случае разница в ценах партнеров не является существенной. Во-вторых, это может быть обусловлено тем, что цена не играет решающей роли при выборе партнера.

Применение данного инструмента позволяет спрогнозировать поведение фирмы относительно дальнейших выборов партнеров. Например, кто будет партнером фирмы через пять шагов или, говоря языком экономики, через пять транзакций.

Тут следует внести оговорку касательно поведения партнеров, которая заключается в том, что ценовая стратегия партнеров остается без изменений в анализируемом периоде.

Для ответа на поставленный вопрос матрицу переходных вероятностей возведем в пятую степень:

$$P_{ij}^{(5)} = \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0,518 & 0,482 & 0 \\ 0,351 & 0,327 & 0,322 \end{pmatrix}^5 = \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0,97 & 0,03 & 0 \\ 0,95 & 0,05 & 0 \end{pmatrix}.$$

Тогда согласно формуле (4) получим следующее распределение:

$$\pi^{(5)} = \pi^{(0)}(P_{ij})^5 = (0,323 \quad 0,335 \quad 0,341) \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0,97 & 0,03 & 0 \\ 0,95 & 0,05 & 0 \end{pmatrix} \approx \\ \approx (1 \quad 0 \quad 0).$$

Таким образом, заказчик стремится выбирать партнера с минимальным тарифом в дальнейших заказах.

Данный пример наглядно показывает, каким образом цепи Маркова могут применяться для прогнозирования развития ситуации в экономической сфере.

Альтернативный подход к оценке доверия к партнерам

В ходе нашего исследования был смоделирован процесс выбора партнера в межфирменной сети.

Дистрибьютор выстраивает цепочку поставок товара из пункта А в пункт Б. Для осуществления поставки он анализирует поставщиков логистических услуг из пула. Эти поставщики соответствуют трем условиям:

- 1) дистрибьютор имеет определенный опыт работы с каждым из них;
- 2) партнеры предлагают цены (r_1, r_2, \dots, r_n) согласно их ценовой стратегии;
- 3) партнеры могут обеспечить качество товара или услуги на равном уровне.

Цель заключается в том, чтобы оценить долю неценовой составляющей (T_i) в процессе принятия решения о выборе партнера. Задачей исследования в данном случае является оценка влияния неценовых факторов на принятие решения о выборе партнера, что предполагает косвенную оценку доверия к партнеру. Таким образом, в ходе исследования необходимо ответить на два вопроса.

1. С какими партнерами компания работает в настоящее время?
2. С какими партнерами компания планирует работать в следующий раз?

Используя аппарат цепей Маркова, предлагается рассчитать предельные вероятности выбора партнеров $\pi_{n \rightarrow \infty}^{(n)}$ для неко-

торого конечного n шага (для которого есть эмпирические данные) и попробовать выразить T_i из уравнения

$$\pi^{(n)} = \pi_{\text{empir}}, \quad (8)$$

где π_{empir} — эмпирические вероятности, посчитанные за n шагов.

1. В процессе принятия решения на конечный выбор влияет множество факторов. Очень часто наиболее доступным показателем для анализа является цена, но неценовые факторы могут играть еще более важную роль при выборе, хотя оценить их сложнее. Введем такой показатель выбора $C_i \geq 0$:

$$C_i = \frac{T_i}{a_i}, \quad (9)$$

где T_i (trust) — неценовые факторы выбора; a_i — цена услуги.

Изменение показателя C_i говорит об изменении либо цены, либо доверия. То есть чем выше показатель C_i , тем выше вероятность выбора i -го партнера:

$$P_i = P(\xi = i) = \frac{C_i}{\sum_{k=1}^N C_k}. \quad (10)$$

2. Построим матрицу переходных вероятностей для дистрибьюторской сети, где каждая итерация — это выбор. Для построения данной матрицы предлагается следующий вид вероятности:

$$P_{ij} = \frac{NP_j - P_i + 1}{2N - NP_i}, \quad (11)$$

где N — количество поставщиков услуг, из которых дистрибьютор выбирает партнера; P_{ij} — переходная вероятность.

По смыслу увеличение P_j влечет увеличение P_{ij} для любого фиксированного P_j , и наоборот.

Данное уравнение вероятности (11) должно отвечать следующим условиям.

Условие 1. $\sum_{j=1}^N P_{ij} = 1$, так как совокупность вероятностей перехода из i -го состояния образует полную группу событий.

Действительно

$$\begin{aligned} \sum_{j=1}^N P_{ij} &= \frac{NP_j - P_i + 1}{2N - NP_i} = \frac{\sum_{j=1}^N (NP_j) - \sum_{j=1}^N P_i + \sum_{j=1}^N 1}{2N - NP_i} = \\ &= \frac{N \cdot 1 - NP_i + N}{2N - NP_i} = 1. \end{aligned}$$

Условие 2. $\sum_{j=1}^N P_{ij} \geq 0$ очевидно, так как N — натуральное число, следовательно, и числитель, и знаменатель каждого слагаемого больше нуля.

Условие 3. $P_{ij} \leq 1$ при $\forall i, j$.

$$\begin{aligned} P_{ij} &= \frac{NP_j - P_i + 1}{2N - NP_i} \leq 1 \xleftrightarrow{\text{т.к. } N(2-P_i) \geq 0} NP_j - P_i + 1 \leq 2N - NP_i \Leftrightarrow \\ \Leftrightarrow NP_j + (N-1)P_i - 2N + 1 &\leq 0 \xleftrightarrow{\text{т.к. } N > 0} P_j \leq 2 - \left(\frac{1}{N} + \frac{N-1}{N} P_i \right) \Leftrightarrow \\ \xleftrightarrow{\text{т.к. } P_j \leq 1} \frac{1}{N} + \frac{N-1}{N} P_i &\leq 1 \xleftrightarrow{\text{т.к. } N \geq 0} 1 + (N-1)P_i \leq N \xleftrightarrow{\text{т.к. } N \geq 1} P_i \leq 1. \end{aligned}$$

Таким образом, при $N \geq 1$; $P_j \leq 1$; $P_i \leq 1$ неравенство верно.

3. По свойствам однородных цепей Маркова распределение вероятностей на n шаге можно найти следующим образом [Соколов, Чистякова, 2005]:

$$\pi^{(n)} = (P_{ij})^n \pi^{(0)}. \quad (12)$$

Таким образом, получаем уравнение с одним неизвестным (12), где $\pi^{(0)}$ — начальное распределение вероятностей, которое показывает «распределение доверия» между поставщиками в точке отчета. Реальный способ — это вычислить распределение на основе интервью с экспертами, принимающими решение: руководителем компании, логистом, специалистом по внешнеэкономической деятельности. Таким образом, $\pi^{(0)}$ задается изначально на основе экспертной оценки и не меняется в дальнейшем для каждого партнера в пуле. $\pi^{(n)}$ — эмпирическое распределение, которое рассчитывается на основе фактических данных о выборе того или иного партнера (партнеров) за n шагов. $(P_{ij})^n$ — матрица переходных вероятностей в степени n . Данный элемент состоит из двух составляющих неценовых факторов

выбора T_i и цены (a_i). Используя данные о ценовых предложениях партнеров, мы получаем значение параметра a_i в уравнении.

Таким образом, из данной системы уравнений можно выразить параметр T_i , который дает оценку доли неценовых факторов в принятии решения о выборе партнера. Особый интерес представляет анализ T_i в том случае, если его величина будет значительной. Тогда можно будет изучить различные неценовые составляющие, входящих в T_i , в каждом конкретном случае взаимоотношений.

Обсуждение результатов и заключение

В приложении представлен подход к использованию элементов теории вероятности для анализа и управления межорганизационными взаимоотношениями. Основное затруднение, возникшее в ходе апробации подхода, заключается в сложности расчетов для решения и получения действительных корней уравнения. При возведении содержащей нелинейные уравнения матрицы переходных вероятностей $(P_{ij})^n$ в степень получается громоздкое выражение. Также в уравнении может быть до n действительных корней. Соответственно решить такую систему достаточно сложно без соответствующих вычислительных программ, и полученные результаты могут быть весьма неоднозначны.

Практическое применение подхода к исследованию вопроса об оценке влияния неценовых факторов в процессе принятия решения может быть расширено и на другие социально-экономические сферы жизни, в том числе на анализ потребительского рынка.

Данная модель, как и любая другая математическая модель, имеет ряд ограничений. Во-первых, она не способна в полной мере описать реальную ситуацию экономико-социального явления. Выбор человека, даже наиболее рационального менеджера, подвержен влиянию многочисленных факторов, все множество которых невозможно учесть в модели. В противном случае получится нецелесообразно сложная модель, мало пригодная для получения реальных результатов.

Второе важное ограничение обусловлено невозможностью корректно шкалировать имплицитные факторы модели. В нашем случае в качестве такого фактора выступает доверие, которое во многом зависит от субъективного восприятия. Одни

и те же отношения могут оцениваться двумя менеджерами одной компании совершенно по-разному.

И третий фактор, ограничивающий применимость математической модели к управленческому процессу, — это изменение условий, в которых принимается решение о выборе партнера. На практике это значит, что при одних и тех же предложениях партнеров менеджер делает выбор, ориентируясь и на текущие обстоятельства. Наглядным примером в нашей задаче с выбором перевозчика могут служить ужесточение контроля таможи за автотранспортом определенных стран, резкий рост дефицита товара на рынке, изменение норм контроля за ввозимыми товарами и другие обстоятельства, возникающие на промышленных рынках [Колесник, 2010]. В этом случае вероятность выбора перевозчика оказывается под существенным влиянием внешних экономических, политических, технических факторов.

Вероятностный подход к управлению дистрибьюторской сетью соответствует современным динамичным условиям, сложным для прогнозирования ситуации. Высокая изменчивость внешней, а зачастую и внутренней среды неизбежно ведет к осложнению и потере контроля над процессом распределения. Примеры из отечественной и зарубежной практики [Choi, Dooley, Rungtusanatham, 2001] показывают, что детерминированный подход и тщательная проработка процесса поставки могут не дать значительных положительных результатов. Замена одного участника меняет конфигурацию сети, соответственно возникает необходимость пересмотра и адаптации процесса к новой ситуации. Предложенный подход к управлению дистрибьюторской сетью на основе пулов позволяет применить стохастический подход к прогнозированию, а также более гибко реагировать на всевозможные текущие изменения внешней и внутренней среды.

Формализация процесса выбора партнера ценна как для научных исследований, так и для практического использования. Разработка адекватной математической модели позволит использовать колоссальные возможности современных вычислительных машин для прогнозирования и управления процессами. Однако на данном этапе существует значительное ограничение использования математических моделей в бизнесе, связанное со сложностью и динамичностью происходящих процессов, что усложняет их формализацию.

Приложение 2

Показатели планирования и оценки результатов межорганизационного взаимодействия

Группа показателей	Подгруппа показателей	Система бизнес-организации	Показатель	Наличие динамики (отрицательная «-», положительная «+», неоднозначная «х»)	Возможность количественной оценки
Экономические показатели			Уровень издержек ОУ1	-	+
			Себестоимость выпуска продукции и оказания услуг ОУ	-	+
			Затраты на привлечение контрагентов и субподрядчиков ОУ	х	+
			Рентабельность выпуска продукции или оказания услуг ОУ	+	+
			Затраты на содержание функциональных служб и подразделений ФУ	+	+
			Рентабельность выпуска продукции или оказания услуг МФУ	+	+
			Время оборота оборотных средств МФУ	-	+
			Скорость обращения оборотных средств МФУ	+	+
			Объем выручки МФУ	х	+
			Операционная рентабельность МФУ	+	+
			Чистая рентабельность МФУ	+	+
			Объем привлечённого капитала МОУ	х	+
			Норма прибыли участников цепи поставок МОУ	+	+

Группа показателей	Подгруппа показателей	Система бизнес-организации	Показатель	Наличие динамики (отрицательная «-», положительная «+», неоднозначная «х»)	Возможность количественной оценки
Показатели отношений с участниками цепи поставок	Показатели отношений с поставщиками	Информационная система	Скорость обработки информации МОУ	х	+
			Средняя скорость доступа к информации МОУ	х	+
			Объективность и достоверность информации МОУ	+	-
			Прозрачность и доступность информации МОУ	+	-
			Уровень сложности (простоты) процесса обмена информацией МОУ	х	-
			Продолжительность обработки запроса информации МОУ	х	+
			Уровень стандартизации бизнес-процессов МОУ	+	-
			Уровень детализации бизнес-процессов МОУ	+	-
			Длительность цикла бизнес-процесса МОУ	-	+
			Удельный вес formalизованных бизнес-процессов в их общей совокупности МОУ	+	+
Количество рекламаций в адрес поставщика МОУ	Количество жалоб на работу поставщика МОУ		Количество рекламаций в адрес поставщика МОУ	-	+
			Количество жалоб на работу поставщика МОУ	-	+

Группа показателей	Подгруппа показателей	Система бизнес-организации	Показатель	Наличие динамики (отрицательная «-», положительная «+», неоднозначная «xx»)	Возможность количественной оценки
			Средний период времени реакции на отклонение от плана МОУ	-	+
			Объем потребления ресурсов МОУ	x	+
			Средний уровень запаса МОУ	x	+
			Обеспечение потребности запасами МОУ	x	+
			Доля переходящего запаса МОУ	x	+
			Время оборота среднего запаса МОУ	-	+
			Скорость обращения запаса МОУ	+	+
			Обеспечение непрерывности реализации бизнес-процессов МОУ	+	-
		Система управления	Средний период времени на принятие управленческого решения МОУ	-	+
			Оценка системы стимулирования деятельности поставителей поставляющих звеньев МОУ	+	-
			Длина контролируемой цепи поставок МОУ	+	+
		Информационная система	Скорость обработки информации ОУ	x	+
	Показатели отношений с потребителями		Средняя скорость доступа к информации ОУ	x	+
			Объективность и достоверность информации ОУ	+	-

Группа показателей	Подгруппа показателей	Система бизнес-организации	Показатель	Наличие динамики (отрицательная «-», положительная «+», неоднозначная «xx»)	Возможность количественной оценки
			Прозрачность и доступность информации ОУ	+	-
			Уровень сложности (простоты) процесса обмена информацией ОУ	x	-
			Продолжительность обработки запроса информации ОУ	x	+
			Качество интерфейса ОУ	+	-
			Оценка состояния корпоративной информационной системы ОУ	+	-
			Использование единой информационной технологии МФУ	Констатация факта	-
		Операционная система	Продуктовое разнообразие ОУ	x	+
			Степень географического охвата ОУ	x	+
			Количество выделенных рыночных сегментов ОУ	x	+
			Количество каналов распределения ОУ	x	+
			Доля рынка ОУ	+	+
			Количество торговых марок ОУ	x	+
			Уровень стандартизации бизнес-процессов ОУ	+	-
			Уровень детализации бизнес-процессов ОУ	+	-
			Длительность цикла бизнес-процесса ОУ	-	+

Группа показателей	Подгруппа показателей	Система бизнес-организации	Показатель	Наличие динамики (отрицательная «-», положительная «+», неоднозначная «х»)	Возможность количественной оценки
			Удельный вес formalизованных бизнес-процессов в их общей совокупности ОУ	+	+
			Количество рекламаций ОУ	-	+
			Количество жалоб потребителей ОУ	-	+
			Средний период времени реакции на отклонение от плана ОУ	-	+
			Оценка функционирования системы стандартизации процессов, продукции и услуг ОУ	+	-
			Объем потребления ресурсов ФУ	х	+
			Средний уровень запаса ФУ	х	+
			Обеспечение потребности запасами ФУ	+	+
			Доля переходящего запаса ФУ	х	+
			Время оборота среднего запаса ФУ	-	+
			Скорость обращения запаса ФУ	+	+
			Обеспечение непрерывности реализации бизнес-процессов МФУ	+	+
			Количество основных операционных функций в организации МОУ	-	+
		Система управления	Средний период времени на принятие управленческого решения ОУ	-	+
			Оценка системы стимулирования труда ОУ	+	-

Группа показателей	Подгруппа показателей	Система бизнес-организации	Показатель	Наличие динамики (отрицательная «-», положительная «+», неоднозначная «х»)	Возможность количественной оценки
			Длина контролируемой цепи поставок МОУ	+	+
			Точность прогнозирования спроса МОУ	+	+
			Точность планирования деятельности МОУ	+	+
Показатели организации внутренних бизнес-процессов		Информационная система	Скорость обработки информации ОУ	х	+
			Средняя скорость доступа к информации ОУ	х	+
			Объективность и достоверность информации ОУ	+	-
			Прозрачность и доступность информации ОУ	+	-
			Уровень сложности (простоты) процесса обмена информацией ОУ	х	-
			Продолжительность обработки запроса информации ОУ	х	+
			Качество интерфейса ОУ	+	-
Оценка состояния корпоративной информационной системы ОУ	+	-			
			Использование единой информационной технологии МФУ	Констатация факта	-

Группа показателей	Подгруппа показателей	Система бизнес-организации	Показатель	Наличие динамики (отрицательная «-», положительная «+», неоднозначная «xx»)	Возможность количественной оценки
		Операционная система	Уровень стандартизации бизнес-процессов ОУ	+	+
			Уровень детализации бизнес-процессов ОУ	+	+
			Длительность цикла бизнес-процесса ОУ	-	+
			Удельный вес формализованных бизнес-процессов в их общей совокупности ОУ	+	+
			Доля простоя оборудования и сотрудников в общем фонде рабочего времени ОУ	-	+
			Коэффициент загрузки мощностей ОУ	+	+
			Доля продукции и услуг, соответствующая заданному качеству ОУ	+	+
			Количество зафиксированных сбоев в реализации бизнес-процесса ОУ	-	+
			Производительность труда основного и дополнительного персонала ОУ	+	+
			Производительность единицы оборудования ОУ	+	+
		Средний период времени реакции на отклонение от плана ОУ	-	+	
		Оценка функционирования системы стандартизации процессов, продукции и услуг ОУ	+	+	

Группа показателей	Подгруппа показателей	Система бизнес-организации	Показатель	Наличие динамики (отрицательная «-», положительная «+», неоднозначная «х»)	Возможность количественной оценки
			Объем потребления ресурсов ФУ	х	+
			Эффективность деятельности отдельных функциональных подразделений ФУ	+	+
			Средний уровень запаса ФУ	х	+
			Обеспечение потребности запасами ФУ	+	+
			Доля переходящего запаса ФУ	х	+
			Время оборота среднего запаса ФУ	-	+
			Скорость обращения запаса ФУ	+	+
			Обеспечение непрерывности реализации сквозных бизнес-процессов МФУ	+	+
			Наличие единой для всех функциональных подразделений системы стандартов и качества МФУ	Констатация факта	+
		Система управления	Средний период времени на принятие управленческого решения ОУ	-	+
			Доля должностных позиций, имеющих разработанные должностные инструкции ОУ	+	+
			Доля персонала, работающего по картам бизнес-процессов ОУ	+	+
			Оценка системы документооборота ОУ	+	-
			Оценка системы стимулирования труда ОУ	+	-

Группа показателей	Подгруппа показателей	Система бизнес-организации	Показатель	Наличие динамики (отрицательная «-», положительная «+», неоднозначная «xx»)	Возможность количественной оценки
			Оценка качества организационной системы управления ОУ	+	-
			Доля подразделений, имеющих положение об отделе или функциональной службе ФУ	+	+
			Оценка качества организационной системы управления ФУ	+	-
			Наличие системы сквозного планирования, контроля и анализа результатов МФУ	Констатация факта	-
			Точность прогнозирования деятельности МОУ	+	+
			Точность планирования деятельности МОУ	+	+
Показатели человеческого капитала			Оценка деятельности персонала ОУ	+	-
			Оценка климата в коллективе ОУ	+	-
			Оценка квалификации персонала ОУ	+	-
			Оценка системы подбора и обучения персонала ОУ	+	-
			Оценка системы стимулирования ФУ	+	-
			Общая численность персонала ФУ	x	+
			Оценка системы аттестации кадров ФУ	+	-
			Оценка системы формирования кадрового резерва ФУ	+	-

Приложение 3

Стратегические решения и межорганизационные взаимодействия финских компаний на российском строительном рынке

В приложении приведены результаты исследования, выполненного в рамках международного проекта STROInetwork Business Networks in Russia [Vladimirova, Bek, 2010], которые иллюстрируют отдельные аспекты процесса формирования международных стратегий финских компаний, действующих в российском строительном комплексе. Исследование включало два уровня анализа: компании и их взаимосвязи; внешние условия и специфика ведения бизнеса на освоенных и зарубежном рынках. Были проведены 140 глубинных интервью с представителями финских и шведских компаний строительного комплекса (NCC, L&T, Koncranes и др.).

Nordic Construction Company (NCC) — один из крупнейших строительных холдингов Скандинавии. Головная компания находится в Швеции. По оценкам KHL Group по итогам 2010 г. NCC занимает 47-е место среди 200 крупнейших строительных компаний. NCC возводит частные дома, офисные и общественные здания, строит гидроэлектростанции и порты, мосты и тоннели, соединяя между собой острова и страны Балтийского региона. Компания активно работает в Швеции, Финляндии, Дании, Норвегии, Германии, Латвии, Литве, Эстонии и России.

За деятельность компании на территории России и стран Балтии отвечает NCC International Oy — дочерняя компания NCC.

Lassila&Tikanoja (L&T) — финская акционерная компания, которая специализируется на экологическом менеджменте, а также на обслуживании объектов недвижимости и промышленных предприятий. Компания представлена в Финляндии, России, Латвии, Швеции и Норвегии.

Помимо основных направлений услуг L&T производит и продает продукцию по уходу за окружающей средой — металлические урны, пепельницы, пластиковые контейнеры, контейнеры для песка, компостеры и компостные туалеты. Рынок сбыта охватывает всю Европу, в том числе и Россию. Услуги L&T в Рос-

сии можно разделить на три сектора: экологический менеджмент и переработка отходов во вторсырье; обслуживание прилегающих территорий; продажа экологической продукции, продукции для сбора, транспортировки и утилизации отходов.

Финская группа Konecranes является поставщиком высококачественного грузоподъемного оборудования с последующей технической поддержкой на уровне мировых стандартов. Компания действует в трех бизнес-сегментах. Подразделение «Сервисное обслуживание» предлагает сервисные услуги и техническое обслуживание для всех марок кранов, для портового оборудования, услуги по модернизации кранового оборудования. Подразделение «Стандартное грузоподъемное оборудование» предлагает конструируемые из готовых блоков компоненты и подъемные краны для различных отраслей промышленности клиента. Подразделение «Тяжелое грузоподъемное оборудование» предлагает индивидуальную разработку решений для всех отраслей перерабатывающей промышленности, отраслей промышленности, связанных с тяжелыми грузами, портами, с использующими различные виды транспорта терминалами, верфями и терминалами сыпучего материала.

В международной бизнес-активности рассматриваемых компаний можно выделить определенные тенденции. Наблюдается рост активности компаний за пределами внутренних рынков, она неравномерно распределяется по странам и регионам. По мере того как производство все более перемещается в развивающиеся страны и страны с переходной экономикой, компании стремятся повысить эффективность затрат и сохранить конкурентоспособность за счет развития глобальных продуктовых сетей. Компании осваивают зарубежные рынки, чтобы расширить рынки сбыта и привлечь новых потребителей.

Российский рынок привлекателен для ведения бизнеса скандинавскими компаниями с точки зрения потенциала и темпов роста. Кроме того, стремление скандинавских компаний вести бизнес в России обусловлено традиционно сложившимися связями, сформировавшимся еще во времена Советского Союза, особенно в Северо-Западном регионе, опытом взаимодействия, растущими размерами и темпами роста рынка строительства. Это особенно актуально для шведских компаний, где строительный рынок ограничен и находится в стадии зрелости. При этом

многие технологии и решения, которые уже были апробированы компаниями, являются новыми для российского рынка и могут стать источником конкурентных преимуществ.

Расширение деятельности всех исследуемых компаний связано с поиском новых рынков сбыта, а также повышением эффективности деятельности за счет системы международных закупок.

Рассмотрим международные стратегии в разрезе трех аспектов:

- стандартизация продукции и услуг с учетом локальных характеристик и потребностей рынка;
- модель организации бизнеса, определяющая направления общих корпоративных действий и взаимозависимость подразделений;
- стратегический контроль, отражающий роль корпоративного центра, а также механизмы реализации стратегического контроля подразделений.

С использованием экспертных оценок определялся тип организационно-правовой формы ведения бизнеса на зарубежном рынке. Обобщенные результаты представлены в табл. П.1.

В зависимости от специфики бизнеса компании в разной степени адаптируют услуги или продукты к особенностям российского рынка. Так, особенности процесса строительства обуславливают необходимость адаптации технологий и конечного продукта (в данном случае жилых зданий) под требования местного рынка. Тем не менее основные технологии разрабатываются в головной компании, что затрудняет согласование проекта с контролирующими организациями. В случае стандартного подъемного оборудования и экологических услуг локализация минимальна, так как на российском рынке комплексные услуги компаний формируются за счет стандартных предложений и компонентов. Однако наряду со стандартными решениями компания предлагает услуги, которые учитывают потребности каждого клиента на новых рынках и в большей степени — локальные особенности российского рынка.

В зависимости от специфики бизнеса принимаются разные решения по взаимосвязям подразделений. Единая система закупок для всех подразделений компании действует в НСС. Процесс закупки в большинстве проектов стандартизирован и ори-

Оценка аспектов международных стратегий компаний*

	NCC Недвижимость	Konecranes	L&T
<i>Глобальная интеграция</i>			
Локализация продукции/услуги	Выше среднего (4)	Низкая (1)	Ниже среднего (2)
Локализация НИОКР	Ниже средней (2)	Низкая (1)	Низкая (1)
Адаптация маркетинга	Выше среднего (4)	Средняя (3)	Выше среднего (4)
Средний показатель	3,3	1,7	2,3
Итоговый показател	1,7 (Ниже среднего)	3,3 (Средняя)	2,7 (Средняя)
<i>Общие корпоративные действия</i>			
Фокус на эффекте масштаба	Средний (3)	Ниже среднего (2)	Низкий (1)
Глобальные конкурентные действия	Ниже среднего (2)	Выше среднего (4)	Низкие (1)
Использование особенностей зарубежного рынка**	Среднее (3)	Низкое (5)	Выше среднего (2)
Средний показатель	2,7 (Средние)	3,7 (Выше среднего)	1,3 (Низкие)
<i>Взаимозависимость подразделений</i>			
Уровень внутренних закупок	Высокий (5)	Высокий (5)	Выше среднего (4)
Совместная координация деятельности	Выше среднего (4)	Выше среднего (4)	Выше среднего (4)
Трансфер знаний, информации и технологий	Выше среднего (4)	Ниже среднего (2)	Средний (3)
Средний показатель	4,3 (Выше среднего)	4 (Выше среднего)	3,7 (Выше среднего)
<i>Форма стратегического контроля</i>			
Централизация*** принятия решений	Выше среднего (4)	Высокая (5)	Выше среднего (4)
Контроль за результатами	Средний (3)	Выше среднего (4)	Высокий (5)
Координация подразделений со стороны HQ	Выше среднего (4)	Высокая (5)	Высокая (5)
Уровень совместно используемых услуг	Высокий (5)	Выше среднего (4)	Средний (3)

Окончание табл. П.1

	НСС Недвижимость	Koncernes	L&T
Вмешательство центра в деятельность подразделений	Выше среднего (4)	Высокое (5)	Высокое (5)
Возможность использования синергии	Выше среднего (4)	Высокая (5)	Высокая (5)
Средний показатель	4 (Стратегический контролер)	4,7 (Оператор)	4,5 (Оператор)
<i>Механизмы стратегического контроля</i>			
Степень централизации функций	Выше среднего (4)	Выше среднего (4)	Высокая (5)
Степень формализации	Средняя (3)	Выше среднего (4)	Высокая (5)
Контроль по результатам	Средний (3)	Выше среднего (4)	Высокий (5)
Степень социализации	Высокая (5)	Средняя (3)	Средняя (3)
Общий уровень контроля	Выше среднего (3,75)	Выше среднего (3,75)	Высокий (4,5)
<i>Организационно-правовая форма выхода на рынок</i>			
	Создание дочерней компании (Greenfield) со 100% иностранным капиталом	Поглощение местных компаний, создание на их основе производственных подразделений. Создание дочерней компании (Greenfield)	Создание совместных предприятий с муниципальными органами

* Экспертные оценки приведены по 5-балльной шкале.

** Чем ниже уровень использования особенностей зарубежного рынка, тем выше оценка, отражающая глобальность корпоративных действий.

*** Форма стратегического контроля зависит от роли корпоративного центра при принятии решений и управлении подразделениями. Оценки даны в интервале от 1 до 5, где 5 означает, что головная компания принимает на себя роль оператора, 1 — финансового холдинга.

ентирован на достижение следующих результатов. Прежде всего это координация закупок для использования эффекта масштаба. Кроме того, координация закупок снижает количество поставщиков и сопутствующие транзакционные издержки. Распределение закупок по странам в зависимости от цен на предлагаемые продукты и услуги также снижает общие издержки. В рамках международных закупок производятся в основном поставки не-

сущих конструкций, стекла, алюминиевых фасадов, стальных и бетонных изделий.

Во всех компаниях наблюдается высокий уровень взаимозависимости подразделений. Анализ форм и механизмов стратегического контроля со стороны головных финских компаний показал, что в основном используется смешанная форма стратегического контроля, которая имеет черты таких моделей, как «Стратегический контролер» и «Оператор». Однако для проектной организации типовые модели корпоративного центра не позволяют учесть специфический характер стратегического контроля. Стратегический контроль такой организации определяется не столько степенью централизации/децентрализации, сколько особенностями контроля в рамках совместных строительных проектов.

Для оценки синергии, формируемой при ведении бизнеса на российском рынке, на примере компании NCC Недвижимость проведен анализ соответствия стратегических активов компании условиям функционирования на российском рынке жилищного строительства.

Стратегические активы компании анализировались по следующим группам:

- технологические активы (наличие патентов на уникальные технологии строительства, энергосберегающие технологии, технологии экодевелопмента);
- репутационные активы (известная в отрасли строительства компания, участие в социальных программах, например строительство детских площадок в Санкт-Петербурге);
- структурные активы (наличие «библиотеки проектов», централизованная система закупок);
- сетевые активы (опыт формирования сети подрядчиков и поставщиков на европейском рынке, развитие системы партнерства со всеми участниками строительного процесса);
- маркетинговые активы (знание условий ведения бизнеса в странах Скандинавии и Балтии, обучение клиентов в части новых технологий и возможностей строительства, опыт строительства гражданских объектов в Северо-Западном регионе Российской Федерации).

Внутренняя сеть играет значительную роль при реализации международной стратегии и формировании межорганизационных взаимодействий. На рис. П.1 представлена внутренняя сеть компании NCC. В строительной компании NCC подразделение NCC Недвижимость совмещает функции заказчика (от лица головной компании) и генерального застройщика, организуя координацию в рамках строительного проекта. При этом, NCC Строительство является генеральным подрядчиком, обеспечивая выполнение непосредственно строительно-монтажных работ, в том числе через договоры субподряда. NCC Роудс производит асфальт, сыпучие заполнители и бетон, а также осуществляет все виды работ по строительству и эксплуатации дорог. NCC Недвижимость является центром, координирующим внешние и внутренние взаимодействия по реализации строительного проекта в России.

Проведенный анализ условий ведения бизнеса в России, Финляндии и Швеции показал существенные разрывы в условиях внешней среды, что затрудняет деятельность скандинавских компаний в российском строительном комплексе, в том числе в части формирования и развития межорганизационных взаимодействий и сетей.

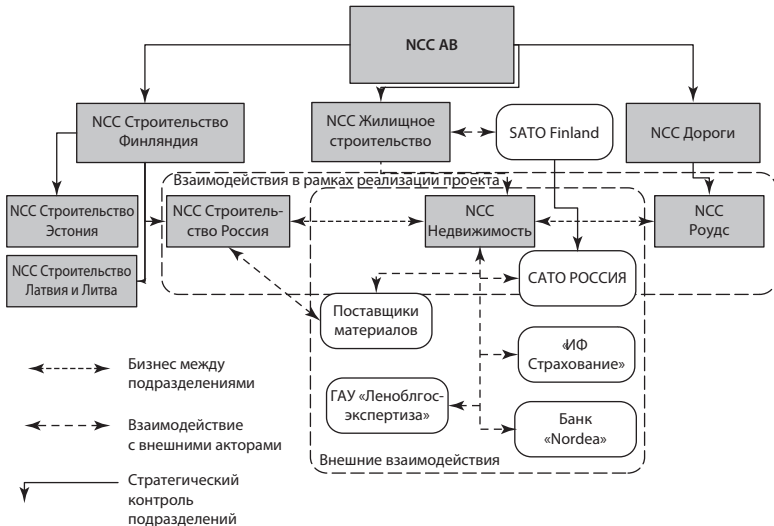


Рис. П.1. Взаимосвязи элементов внутренней и внешней сети компании

Как показал GAP-анализ, разрывы определяются различиями в уровнях технологического и институционального развития, степени международной интеграции. Краткая характеристика разрывов представлена в табл. П.2.

Несмотря на достаточное количество поставщиков, как отметили в интервью скандинавские строительные компании, качество поставляемой ими продукции или предоставляемых услуг не соответствует потребностям компании, особенно при реализации инновационных проектов, ориентированных на использование экологических или энергоэффективных технологий. Различается и природа конкурентных преимуществ: скандинавские компании получают конкурентные преимущества за счет уникальных знаний и инноваций, в то время как в основе конкурентоспособности российских компаний лежит доступ к дешевым природным или человеческим ресурсам.

Следует отметить, что сетевые формы развиваются неравномерно по отраслям и российским регионам. В частности, под влиянием ряда позитивных факторов наблюдается постепенное развитие кластеров. Скандинавские компании учитывают наличие строительного кластера в Северо-Западном регионе, который образуется благодаря территориальной близости участников, улучшению инвестиционного климата, наличию опыта взаимовыгодного сотрудничества России со Скандинавскими странами, которые обладают значительным потенциалом формирования и развития конкурентоспособных кластеров.

Выделенные разрывы определяют риски, с которыми сталкиваются зарубежные компании при расширении бизнеса на российский рынок:

- политические риски, связанные со слабой защитой прав собственности компаний;
- потеря финансовой стабильности из-за неразвитости финансовых институтов;
- риск неисполнения договоренностей со стороны местных партнеров (поставщиков и субконтракторов);
- низкое качество поставщиков (в том числе за счет устаревших технологий и продукции).

В строительном комплексе такие риски влияют на себестоимость строительства, затрудняют планирование и учет издержек на разных стадиях проекта вследствие нетранспарентно-

**Сравнительная характеристика условий ведения строительства
в Скандинавии и России**

Группа факторов	Уровни среды			
	Международный	Национальный	Отраслевой	
Политические	Россия	Член G-8	Законодательство быстро меняется	Регулируется через СРО, надзор ФС ЭТАН
	Финляндия	Член Евросоюза	Устойчивая и понятная база градостроительства	Лицензирование, использование еврокодов
Экономические	Россия	Член ВТО	Переходная экономика (ВВП на душу населения — 14,03 тыс.* долл.)	Ввод жилья в 2012 г. вырос на 4,7%**
	Финляндия	Член ВТО	Экономика знаний (ВВП на душу населения — 46,18 тыс. долл.)	Ввод жилья в 2012 г. сократился на 12%***
Институциональные	Россия	Возможности международной торговли — 114-е место****	120-е место в рейтинге стран по степени благоприятности условий для ведения бизнеса****	СРО находятся на стадии развития
	Финляндия	Возможности международной торговли — 6-е место	11-е место в рейтинге стран по степени благоприятности условий для ведения бизнеса	Развитые общественные организации поддержки строительства
Мезофакторы	Россия		Постепенное развитие географических кластеров	Классические контракты с максимальной детализацией
	Финляндия		Развитые кластеры, в частности в IT- и телекоммуникационном секторах экономики	Переход к отношенческим контрактам
Социокультурные	Россия		Средний класс только формируется, коэффициент Джини — 0,423	Высокий уровень коррупции, индекс восприятия коррупции — 288
	Финляндия		Средний класс — большая часть населения, коэффициент Джини — 0,27	Индекс восприятия коррупции — 90
Географические	Россия		Большое количество регионов, большая территория	Условия строительства сильно отличаются в зависимости от расположения объектов
	Финляндия		Маленькая территория	Одинаковые климатические условия строительства

* По данным Всемирного банка за 2012 г. (<http://data.worldbank.org>).

** По сравнению с 2011 г. по данным Федеральной службы государственной статистики.

*** По сравнению с 2011 г. по данным Торгового представительства РФ в Финляндии.

**** По данным Всемирного экономического форума (<http://reports.weforum.org/global-enabling-trade-report-2012/>).

***** В 2012 г. по данным Всемирного банка (<http://russian.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2012>).

сти тендерных процедур, увеличивают сроки и (или) повышают риски неисполнения проектов, в том числе из-за отсутствия во многих регионах площадок с подготовленной инфраструктурой. Это подтверждается данными статистики и оценками Всемирного экономического форума.

Однако несмотря на выделенные негативные факторы и риски, российские рынки привлекательны для зарубежных компаний, учитывая большой размер и перспективы роста. Кроме того, строительный комплекс характеризуется более высокой нормой прибыли, быстрой окупаемостью проектов, в частности в сфере коммерческой недвижимости, наличием большого спроса на качественное жилье, в то время как внутренние рынки Скандинавских стран находятся в стадии зрелости и потенциал их роста существенно ниже, чем российского.

Выбор рынка ведения бизнеса. Результаты анализа с использованием SWOT-матрицы позволили выявить зону мероприятий, которые необходимы для устранения разрывов в условиях финского и российского рынков для более эффективного и полного использования активов компании, а также направлений формирования стратегических партнерств. Анализ показал, что в краткосрочном периоде положение компании в целом ухудшается за счет того, что ее самые сильные стороны, соответствующие условиям на внутреннем рынке (система партнерств и технологии), в российских условиях трудно использовать в полной мере.

Заказчики строительных проектов в Скандинавии повышают требования в части «зеленых технологий», используемых при строительстве, а также общего уровня энергосбережения при эксплуатации зданий. В России наблюдается повышенный спрос на жилье среднего качества по доступной цене. Вопрос экологичности производства пока отходит на второй план. Более того, энергосберегающие технологии повышают стоимость квадратного метра при продаже, что также не соответствует требованиям конечных потребителей. Несмотря на достаточное количество поставщиков, большая часть поставляемой продукции или услуг не соответствует высоким стандартам скандинавской компании. Поэтому для повышения надежности она вынуждена ограничить участие российских поставщиков и использовать поставки участников внутренней сети, несмотря на то, что такие решения

увеличивают логистические затраты. Таким образом, стратегические активы, полностью соответствующие условиям ведения бизнеса на скандинавском рынке, в настоящее время не могут быть полноценно использованы в России из-за существенных различий в условиях, приоритетах и нормативах.

Преимущества развитых сетевых взаимодействий, технологий, внутренней сети компания не может реализовать, так как существует несоответствие условий для развития межорганизационных взаимодействий. Однако компания может использовать проекты, компетенции, связи и опыт для улучшения своих позиций за счет присутствия на рынке с традиционными рыночными транзакциями.

Учитывая, с одной стороны, привлекательность потенциала российского рынка, с другой — природу конкуренции, позволяющей применять технологии, которые уже не конкурентоспособны на внутренних рынках, компании оценивают российский рынок как привлекательный для ведения международного бизнеса в тех регионах, где у них уже имеется опыт работы и сложившиеся партнерские связи. Так, NCC отказалась от намерений идти в столичный регион, так как исторически все проекты компания реализовывала в Ленинградской области. L&T, напротив, фокусирует бизнес в Московской области, постепенно осваивая разные районы и формируя стабильные связи с муниципальными органами.

Кроме того, наблюдаются признаки изменения приоритетов в строительстве, особенно после подписания Федерального закона об энергосбережении и повышении энергетической эффективности зданий, начинается модернизация СНИП в части энергосбережения. Есть также признаки развития кластеров в Северо-Западном округе, в том числе в сфере строительства.

На российском рынке ожидается повышение не только значимости энергоэффективности зданий, но и требований со стороны клиентов к качеству жилья, его экологичности и удобствам. Несмотря на низкое качество поставщиков, компании реализуют программы обучения субконтракторов и подрядчиков новым технологиям или повышают стабильность цепочек и сетей поставок в целом (посредством прогнозирования и мер поддержки поставщиков). Более того, высокий потенциал и размер рынка способствуют росту конкурентоспособности компании

за счет применения новых технологий, улучшения имиджа и клиентоориентированности.

Таким образом, стратегические активы, связанные с сетевыми взаимодействиями, которые снижали общую синергию в краткосрочном периоде, могут более эффективно использоваться в будущем по мере расширения и углубления взаимодействий с участниками строительного процесса. Об этом свидетельствуют стратегические мероприятия, которые уже сейчас реализуются компанией, по формированию стабильных партнерских отношений для доступа к недостающим стратегическим активам в целях повышения стабильности ведения бизнеса в целом. Общее положение компании улучшается за счет синергии на базовом и зарубежном рынках.

Проведенный анализ международных стратегий показал, что все компании реализуют комбинированную стратегию с возможностью изменения приоритетов и стратегических инициатив в зависимости от сценариев развития рыночной ситуации и условий ведения бизнеса в России. Текущая стратегия компаний реализуется поэтапно и нацелена в том числе на формирование устойчивых долгосрочных связей в рамках строительного комплекса, которые позволят ей в будущем получить доступ к необходимым стратегическим ресурсам партнеров и сетевым экстерналиям.

Таким образом, анализ международных стратегий финских и шведских компаний, действующих в сфере строительства на российском рынке, показал, что компании стремятся формировать и развивать взаимодействия прежде всего в соответствии с механизмами и правилами, принятыми на внутренних рынках. В то же время финские компании не развивают общую сеть, существующую на базовом рынке, на российском рынке они ориентированы на долгосрочные контракты без построения сети. Такой стратегический выбор обусловлен существенными различиями в условиях для бизнеса между Скандинавскими странами и Россией.

Одновременно скандинавские компании принимают меры по преодолению существующих разрывов в условиях ведения бизнеса на освоенных и зарубежном рынках. Они используют ресурсы внутренних сетей для восполнения недостающих внешних взаимодействий. Компаниями реализуются также стратеги-

ческие мероприятия по формированию в перспективе условий для развития межорганизационных взаимодействий на российском рынке: развитие системы обучения партнеров, создание совместных проектов, развитие региональных отраслевых кластеров, привлечение российских партнеров для выстраивания сети на российском рынке.

Выбор взаимодействий. Структура взаимодействий компании зависит от ресурсов, которыми обладают группы потенциальных партнеров. Эту зависимость можно проиллюстрировать на примере компании НСС Недвижимость (жилищное строительство). Приоритетные партнерства в рамках каждого типа взаимодействия выделены на рис. П.2.

Строительные компании жестко ограничены сроками реализации проекта, следовательно, стабильные отношения устанавливаются прежде всего в рамках цепочек и сетей создания ценности, т.е. отношения типа V-связей. Контроль качества и сроков сдачи проекта предполагает жесткий подход к выбору генерального подрядчика и проектировщика. Так как российский строительный рынок характеризуется низким качеством поставщиков и низким уровнем освоения технологий субподрядчиками, управление проектами осуществляется одним из участников внутренней сети — дочерним подразделением головной компании.

Внутренняя сеть компании включает в себя три основных направления, которые осуществляют соответствующие подразделения: «Недвижимость», «Строительство», «Дороги», распределенные по семи регионам. Несмотря на географическую удаленность, подразделения интенсивно обмениваются технологиями и опытом выполнения проектов. Более того, они осуществляют дополняющие операции в сфере строительства (см. рис. П.1).

Так как реализация проекта связана с определенными рисками, указанные компании стремятся сформировать сеть постоянных взаимодействий с проверенными партнерами. Несмотря на то что в рамках одного проекта могут быть задействованы не только партнеры в сети, но и участники, привлеченные на временной основе, компании формируют постоянный пул партнеров, обеспечивающих строительство, а также оказывающих финансовую и страховую поддержку, используя, напри-

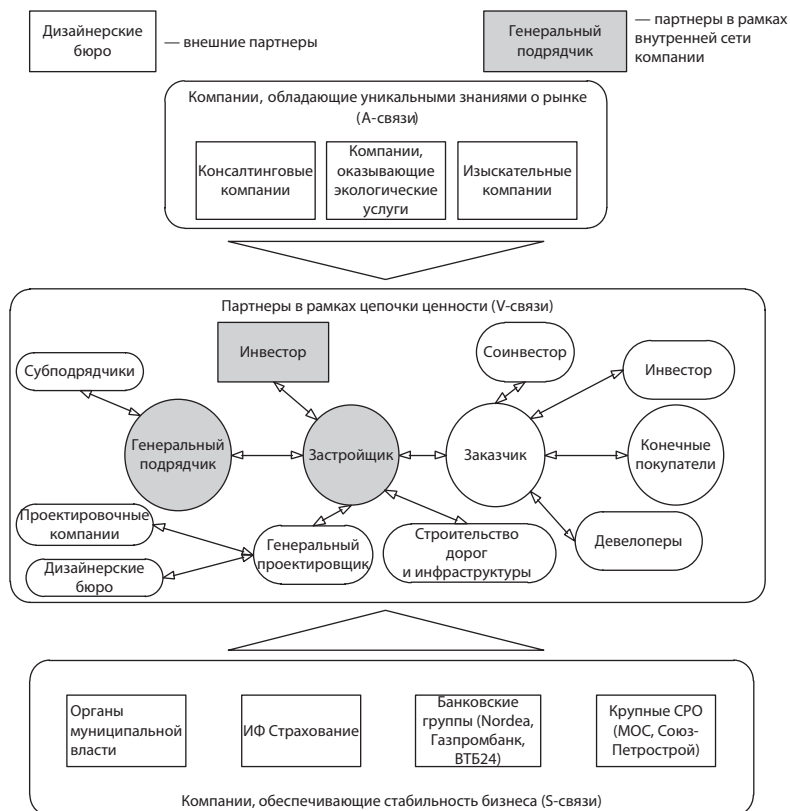


Рис. П.2. Возможные партнеры и типы взаимодействия компаний на российском рынке

мер, систему Partnering, в рамках которой все участники проекта (заказчик, консультанты, поставщики) сотрудничают с самого начала — при согласовании общих целей, сроков и проекта в целом.

Формирование стратегических взаимодействий с партнерами по цепочке и сети ценности снижает риск невыполнения обязательств по срокам реализации проектов, а также повышает качество и ценности конечного продукта или услуги за счет кастомизации или совместного решения проблем, возникающих при реализации строительных проектов. Для компаний, поставляющих подъемное оборудование, V-партнерства снижают риски,

связанные с провалами рынка, и риски недопоставки необходимых комплектующих или оборудования. Чтобы повысить эффективность использования мощностей поставщиков и равномерность их загрузки, компания заранее информирует своих партнеров о возможных изменениях заказов (в сторону как увеличения, так и уменьшения). При этом достигается не только организационная эффективность каждой компании-партнера, но и сетевая эффективность взаимодействующих цепочек ценности за счет того, что клиент компании получает комплексное решение в согласованные сроки. Для увеличения ценности рыночного предложения и экономичности деятельности партнеров рассматриваемые компании уже на стадии проектирования обучают клиентов, поставщиков и субконтракторов технологиям, которые могут быть или будут использованы при реализации проекта.

Постоянные взаимодействия с организациями в рамках S-связей снижают риски потери финансовой устойчивости на рынке за счет доверительных и долгосрочных партнерских отношений с финансовыми институтами. Благодаря сотрудничеству со страховыми компаниями распределяются риски, связанные, в частности, со строительно-монтажными работами. Для компании, предоставляющей услуги экологического менеджмента в области строительства, основные партнеры также относятся к группе S. Основные акценты в партнерских отношениях направлены на достижение устойчивости бизнеса, которую в этом случае определяют персональные связи с муниципальными органами управления, являющимися также основными клиентами. Поэтому стратегия партнерства направлена на создание стабильных отношений с клиентами. В условиях низкой защищенности прав собственности формирование партнерских взаимодействий с государственными органами, в том числе в рамках государственно-частных партнерств, позволяет снизить политические риски, связанные, в частности, с потерей собственности. Так, одна из экологических компаний L&T для снижения политических рисков организывает совместные предприятия с муниципальными властями, помогая разрабатывать проекты по уборке и переработке отходов. Экологический бизнес сильно подвержен влиянию общественных организаций и СМИ, от устойчивых отношений с которыми зависят продвижение проектов и развитие «экологической культуры» населения.

Взаимодействия с компаниями на основе А-связей позволяют снизить срок согласования проектов на 20% (по оценкам представителей отрасли) за счет более быстрой адаптации технологий к СНиП России. При этом формирование постоянных взаимодействий с поставщиками и субподрядчиками снижает уровень транзакционных издержек на 15% вследствие установления единой формы договоров и уменьшения затрат на поиск новых партнеров.

Выводы

Сетевые способности и опыт формирования взаимодействий, полученный на скандинавских рынках, не в полной мере задействованы при ведении бизнеса скандинавскими компаниями на российском рынке, учитывая текущий уровень развития кластеров, институциональные и экономические условия в России. Это обусловлено существенными разрывами условий ведения бизнеса, низким уровнем поставщиков и субконтракторов, технологий, маркетинговых и управленческих компетенций, соблюдения договорных обязательств, различиями в поведении фирм при взаимодействии с партнерами.

С позиции стратегического управления скандинавские компании стремятся компенсировать различия внешних условий, которые тормозят развитие межорганизационных взаимодействий, привлекая партнеров из внутренней сети. Так, NCC осуществляет международные закупки материалов и строительных конструкций для снижения рисков, вызванных действиями недобросовестных поставщиков, которые поставляют товар низкого качества и нарушают запланированные сроки. Компании в отрасли подъемного оборудования выстраивают цепочку внутренних поставок с собственных заводов, расположенных на Украине и в Финляндии. Так как процесс производства подъемного оборудования характеризуется длительными циклами и требует множество согласований в сетях поставок, компания заблаговременно информирует своих поставщиков о перспективных тенденциях на рынке и вероятных изменениях в объемах закупок.

ЛИТЕРАТУРА К ПРИЛОЖЕНИЯМ

Куц С.П., Рафинеджад Д., Афанасьев А.А. Сетевой подход в маркетинге: российский опыт // Вестн. Санкт-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. № 1. С. 81–107.

Соколов Г.А., Чистякова Н.А. Теория вероятностей. Управляемые цепи Маркова в экономике. М.: Физматлит, 2005.

Anderson J., Narus J. Partnering as a focused business strategy // California Management Review. 1991. No. ????. P. 95–113.

Barney J.B., Hansen M.H. Trustworthiness as a source of competitive advantage // Strategic Management Journal. 1994. Vol. 15. No. S1. P. 175–190.

Blomqvist K. Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. Lappeenranta University of Technology, 2002.

Blomqvist K. The many faces of trust // Scandinavian Journal of Management. 1997. Vol. 13. No. 3. P. 271–286.

Choi T.Y., Dooley K.J., Rungtusanatham M. Supply networks and complex adaptive systems: control versus emergence // Journal of Operations Management. 2001. Vol. 19. No. 3. P. 351–366.

Doney P.M., Cannon J.P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships // The Journal of Marketing. 1997. Vol. 61. April. P. 35–51.

Howard R.A. Dynamic probabilistic systems. Volume: Markov Models. N.Y.: John Wiley and Sons, 1971.

Li S.X., Rowley T.J. Inertia and evaluation mechanisms in interorganizational partner selection: Syndicate formation among US investment banks // Academy of Management Journal. 2002. Vol. 45. No. 6. P. 1104–1119.

Van der Rhee B., Verma R., Plaschka G. Understanding trade-offs in the supplier selection process: The role of flexibility, delivery, and value-added services/support // International Journal of Production Economics. 2009. Vol. 120. No. 1. P. 30–41.

Vladimirova N.M., Bek N.N. Internal development of the network (P4). Strategic process of Finnish construction companies building networks in Russia // STROI-network. Business networks in Russia. Final Report. Hameenlinna, Finland: HAMK University of Applied Sciences, 2010. P. 58–73.

Wicks A.C., Berman S.L., Jones T.M. The structure of optimal trust: Moral and strategic implications // Academy of Management Review. 1999. Vol. 24. No. 1. P. 99–116.

Об авторах

Бек Михаил Александрович, канд. техн. наук, доцент факультета менеджмента НИУ ВШЭ, ведущий научный сотрудник Научно-учебной лаборатории сетевых форм организации.

Бек Надежда Николаевна, канд. экон. наук, доцент факультета менеджмента НИУ ВШЭ, ведущий научный сотрудник Научно-учебной лаборатории сетевых форм организации.

Бузулукова Екатерина Валерьевна, канд. экон. наук, старший преподаватель факультета менеджмента НИУ ВШЭ, научный сотрудник Научно-учебной лаборатории сетевых форм организации.

Колесник Надежда Александровна, стажер-исследователь Научно-учебной лаборатории сетевых форм организации НИУ ВШЭ.

Любакова Нина Михайловна, канд. экон. наук, научный сотрудник Научно-учебной лаборатории сетевых форм организации НИУ ВШЭ.

Мариани Марчелло (Mariani Marcello M.), PhD, профессор маркетинга и менеджмента Университета Болоньи, Италия.

Попов Никита Игоревич, канд. экон. наук, научный сотрудник Научно-учебной лаборатории сетевых форм организации НИУ ВШЭ.

Ребязина Вера Александровна, канд. экон. наук, доцент факультета менеджмента НИУ ВШЭ, научный сотрудник Научно-учебной лаборатории сетевых форм организации.

Стерлигова Алла Николаевна, д-р экон. наук, профессор факультета менеджмента НИУ ВШЭ; заместитель директора Международного центра подготовки кадров в области логистики, ведущий научный сотрудник Научно-учебной лаборатории сетевых форм организации.

Третьяк Ольга Анатольевна, д-р экон. наук, профессор факультета менеджмента НИУ ВШЭ, заведующая кафедрой стратегического маркетинга, ведущий научный сотрудник Научно-учебной лаборатории сетевых форм организации.

Шерешева Марина Юрьевна, д-р экон. наук, профессор кафедры прикладной институциональной экономики, директор Центра исследований сетевой экономики экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова.