

УДК 334.7

Хаджинова Е.В.*кандидат экономических наук,**доцент кафедры «Финансы и банковское дело»**Приазовского государственного технического университета*

ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ С КОНТРАГЕНТАМИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СЕТИ

В статье рассмотрены особенности функционирования предпринимательских сетей в промышленности Украины. Предложена концепция управления взаимоотношениями промышленного предприятия с контрагентами в предпринимательской сети, которая основана на использовании механизмов предпринимательских сетей для налаживания равновыгодного сотрудничества в сферах информационного обмена, согласования производственных программ и ценовой политики. Предложенная концепция позволяет повысить устойчивость работы предприятий, не налагая чрезмерных ограничений, свойственных более жестким формам интеграции.

Ключевые слова: предпринимательская сеть, промышленные предприятия, концепция управления, принципы управления, взаимоотношения с контрагентами.

Хаджинова О.В. ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З КОНТРАГЕНТАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ МЕРЕЖІ

У статті розглянуто особливості функціонування підприємницьких мереж у промисловості України. Запропоновано концепцію управління взаємовідносинами промислового підприємства з контрагентами у підприємницькій мережі, яка заснована на використанні механізмів підприємницьких мереж для налагодження рівно вигідного співробітництва у сферах інформаційного обміну, узгодження виробничих програм та цінової політики. Запропонована концепція дозволяє підвищити стійкість роботи підприємств, не накладаючи надмірних обмежень, властивих більш жорстким формам інтеграції.

Ключові слова: підприємницька мережа, промислові підприємства, концепція управління, принципи управління, взаємини з контрагентами.

Khadzhynova O.V. FORMATION OF THE CONCEPT RELATIONSHIP MANAGEMENT CONTRACTOR IN BUSINESS NETWORKS

The article deals with the peculiarities of business networks in the industry of Ukraine. The concept of relationship management of an industrial enterprise with partners in the business network, which is based on the mechanisms of enterprise networks to establish mutually beneficial cooperation in the areas of information exchange, coordination of production programs and pricing policies. The proposed concept allows to increase the stability of the business without imposing undue constraints inherent in the more severe form of integration.

Keywords: enterprise network, industrial enterprises, the concept of management, principles of management, relationships with contractors.

Постановка проблемы. Предпринимательская сеть представляет собой сетевую организацию взаимодействия субъектов предпринимательской деятельности, а также субъектов государственного и некоммерческого секторов для поиска и реализации новых бизнес-идей, формирования возможностей для создания и развития бизнеса, регулирования и защиты сделок и предпринимательских проектов, эффективного использования ресурсов и конкурентных преимуществ.

Анализ последних исследований и публикаций. Концептуальные аспекты и особенности управления сетевыми организациями в экономике и бизнесе, а также методы формирования сетевой межфирменной кооперации рассматривались в работах С.П. Куца и его соавторов [1; 2], О.А. Третьяк и М.Н. Румянцевой [3], Е.Н. Вахромова [4] и др. Многообразие организационных форм взаимодействия предприятий обуславливает пробелы в теоретическом и базисе и практических наработках осуществления управленческих процессов в предпринимательской сети.

Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы. В большинстве научных работ, посвященных исследованию предпринимательских сетей, не учитываются особенности нынешнего состояния экономики Украины и, в частности, потребности промышленных предприятий. Следовательно, необходима разработка адекватных современным научным и практическим положений в рамках формирования механизма управления взаимодействием промышленных предприятий с контрагентами в предпринимательской сети.

Цель статьи состоит в разработке концепции управления взаимоотношениями промышленного предприятия с контрагентами в предпринимательской сети, которая основана на использовании

механизмов предпринимательских сетей для налаживания равновыгодного сотрудничества в сферах информационного обмена, согласования производственных программ и ценовой политики.

Изложение основного материала исследования. К числу наиболее существенных недостатков представленных в научной и практической литературе подходов к предпринимательским сетям можно отнести следующие:

1. Ориентация исключительно на реализацию инновационных проектов, подкрепленных существенными финансовыми ресурсами. Ограничение сферы взаимодействия предприятий в рамках предпринимательских сетей исключительно инновационными и инвестиционными проектами выглядит нецелесообразным в условиях Украины, поскольку инновационная активность предприятий достаточно низка, а тяжелая экономическая ситуация не позволяет говорить о ее повышении в ближайшее время.

2. Недостаточный учет структуры экономики Украины. Так, авторы активно обсуждают привлечение банков развития, венчурных фондов, выход на мировые рынки, прорывные технологии, развитие кластеров, технопарков и т. п. Однако в украинских реалиях таких структур очень мало, и доступ к ним у предприятий крайне ограничен, вследствие чего первостепенную важность приобретает повышение эффективности в текущих условиях функционирования, а не использование передового мирового инструментария для выхода на мировые рынки с передовой продукцией на основе прорывных технологий.

3. Недостаточный уровень практической применимости и формализации. Значительная часть существующих подходов имеет ярко выраженный

декларативный характер, зачастую сформулированы в виде пожеланий или руководящих принципов либо преподносятся в формате историй успеха, «лучшей практики» (англ. bestpractice) без необходимого уровня научной формализации. Некоторые подходы не учитывают практику функционирования украинских предприятий и имеют в значительной мере абстрактный характер. Указанные недостатки препятствуют их использованию в качестве инструментов поддержки принятия решений в практике управления предприятиями в условиях Украины, не позволяя получать на их основе конкретные результаты и рекомендации.

На основе проведенного анализа особенностей функционирования предприятий в современных условиях экономики Украины можно выделить следующие особенности участия промышленных предприятий в предпринимательских сетях:

- основой участия предприятий в предпринимательской сети является взаимный учет интересов при планировании деятельности отдельных предприятий сети, в частности, планировании объемов производства, ценовой политики и т. п.;
- участие в предпринимательских сетях подразумевает более полный обмен информацией между предприятиями, сведение к минимуму различного рода информационного манипулирования, отсутствие деструктивных действий против предприятий сети;
- как правило, предприятия предпринимательской сети представляют разные звенья одной цепочки создания стоимости (или же разные, но пересекающиеся технологические цепочки);
- предприятия заведомо не должны быть конкурентами, поскольку, во-первых, тесное сотрудничество между конкурентами может быть расценено как нарушение законов о защите конкуренции, а, во-вторых, является заведомо проблематичным ввиду наличия противоположных интересов, что неизбежно будет порождать конфликты и препятствовать согласованному планированию производственной деятельности;
- поскольку предпринимательские сети не являются жестко формализованными организациями, то взаимоотношения между ними строятся на формальных договорных обязательствах и неформальных отношениях;
- поскольку речь идет именно о промышленных предприятиях, то основой участия предприятия в пред-

принимательской сети является обмен продукцией и услугами (продукция одного предприятия может быть сырьем для другого предприятия сети, также предприятия могут оказывать друг другу различные услуги – складские, инжиниринговые, транспортные, связанные с выполнением определенных объемов работ, например, строительных или технологических).

Исходя из вышеизложенного, можно предложить следующее определение: управление взаимодействием промышленных предприятий с контрагентами по предпринимательской сети – это согласованное управление отдельными аспектами взаимодействия промышленных предприятий, входящих в предпринимательскую сеть, в целях реализации целей и стратегий отдельных предприятий, основанное на взаимном принятии формальных и неформальных обязательств, сбалансированном учете интересов отдельных предприятий, интенсификации экономического взаимодействия предприятий и максимального использования их потенциала.

Несмотря на динамичность структуры предпринимательской сети на основе социальных контактов и взаимовыгодной деятельности, а также несмотря на то что юридический статус предпринимательской сети как таковой не фиксируется, основой деятельности предпринимательских сетей являются договорные отношения, которые представляют собой способ защиты от неприемлемого или деструктивного поведения в течение определенного периода времени, в течение которого можно говорить о функционировании предпринимательской сети. Таким образом, предпринимательские сети формально скрепляются сделками и пакетами договоров. Неформально – доверием, мотивацией к воплощению идеи, стремлением приобрести/сохранить хорошую репутацию и достичь высокого уровня лояльности заинтересованных сторон, в том числе и контрагентов.

На рис. 1 показано взаимодействие предприятий в предпринимательской сети.

Как можно видеть на рисунке, представленном с позиций некоторого исследуемого предприятия, предприятия работают в некоторой экономической среде, в которой представлены предприятия, принадлежащие к предпринимательской сети, так и предприятия, не принадлежащие к предпринимательской сети. Предприятия могут выходить и входить в предпринимательскую сеть по своему усмотрению. С позиций руководства исследуемого предприятия

разница между предприятиями, которые принадлежат и не принадлежат к предпринимательской сети, заключается в том, что с предприятиями предпринимательской сети осуществляется более тесное взаимодействие как на уровне информационного обмена, так и на уровне согласования отдельных аспектов деятельности, в частности, цен и объемов поставляемых товаров и услуг. При этом контрагенты вне сети являются независимыми факторами рыночного окружения, в то время как предприятия, принадлежащие к сети, становятся относительно исследуемого предприятия одновременно и объектами и субъектами



Рис. 1. Представление взаимодействия предприятий в предпринимательской сети

управления. Однако такое управление не является директивным, а осуществляется путем согласования производственной деятельности и взаимного учета интересов, что позволяет получить дополнительный экономический эффект для системы «предпринимательская сеть» в целом.

Принципиальное отличие предпринимательской сети от корпоративных структур и прочих организационных форм сотрудничества, основанных на общем праве собственности или иных формах безусловной зависимости, в том, что предприятия предпринимательской сети не обязаны выполнять указания или предписания какого-либо органа или материнской компании (например, холдинга или корпоративного центра) вне рамок договорных отношений между предприятиями, в которые они вступают на свое усмотрение и на взаимовыгодной основе в рамках реализации некоторого проекта или программы сотрудничества. Таким образом, предпринимательская сеть является сетевой структурой, состоящей из независимых предприятий, отношений между которыми формируются на взаимовыгодной договорной основе.

Участие предприятия в предпринимательской сети позволяет получить следующие преимущества: гарантированные объемы реализации и поставок сырья и материалов, поскольку в рамках предпринимательской сети возможно первоочередное удовлетворение потребностей предприятий – партнеров по сети, а также закупки ориентируются прежде всего на поставки со стороны предприятий сети, а не на открытом рынке; возможность более глубокой координации работы, что способствует большей предсказуемости деятельности, повышению качества инвестиционных и инновационных проектов, снижению неопределенности, более полному использованию возможностей; возможность выработки взаимовыгодных и справедливых условий сотрудничества, в частности, на принципах равновыгодности.

Одной из ключевых особенностей концепции управления взаимоотношениями в предпринимательской сети является идея равновыгодного сотрудничества между предприятиями предпринимательской сети. При этом выгодность производства продукции и услуг, реализуемых одними предприятиями сети другим, должна быть примерно равной для всех предприятий. Такой подход исключает получение сверхприбыли одними предприятиями за счет других предприятий и способствует устойчивому развитию сети как объединения, а не как совокупности участников, стремящихся исключительно к получению прибыли за счет других участников. В качестве критерия оценки выгодности производства продукции и оказания услуг целесообразно выбрать разницу между чистой выручкой от реализации продукции и ее себестоимостью применительно к продукции, которая реализуется внутри сети. Такой выбор объясняется тем, что разница между выручкой и себестоимостью представляет собой наиболее объективную оценку прибыльности производственной деятельности предприятия без учета инвестиций, заимствований, погашения долгов и прочих потоков, которые не связаны напрямую с производственной деятельностью предприятия, однако влияют на такие финансовые показатели, как прибыль, некоторые виды рентабельности и т.п. В качестве относительного критерия целесообразно выбрать показатель «рентабельности наценки» (*Profitability of the Margin*) [5], который должен быть приблизительно равным для всех объемов товаров и услуг, реализуемых внутри сети.

При этом следует учитывать, что принцип равновыгодности должен включать ограничения следующего характера: выгодность производства продукции и услуг, реализуемых внутри сети, не должна быть выше, чем выгодность реализации аналогичной продукции за пределы сети; цены на продукцию и услуги внутри сети, при прочих равных условиях, не должны быть выше, чем при реализации аналогичной продукции за пределы сети.

Когда речь идет о совместных инвестиционных проектах, принцип равновыгодности также может найти свое применение в контексте того, что финансовый эффект от совместного инвестиционного проекта должен быть пропорционален вкладу участников. Если предприятия сети реализуют инвестиционные проекты самостоятельно, но результатами проекта будут также пользоваться другие предприятия, то принцип равновыгодности может заключаться в фиксации одинакового уровня таких проектов для различных предприятий. В качестве критериев можно использовать стандартные подходы, такие как учетная доходность, оценка по периоду окупаемости [6; 7] и другие подходы, свойственные традиционным инвестиционным проектам, в основе большинства из которых лежит оценка стоимости денег во времени и стоимости капитала, в частности, определение чистого дисконтированного дохода (англ. NPV – *net present value*), прибыльности (англ. PI – *profitability index*), внутренней доходности (англ. IRR – *internal rate of return*). Также в определенных случаях для этих целей могут применяться методы оценки нематериальных активов [8].

На основе вышеизложенного представляется возможным предложить следующую концептуальную схему управления взаимодействием промышленного предприятия с контрагентами в предпринимательской сети (рис. 2).

1. Блок подготовки данных. В данном блоке данные о производственных возможностях предприятия, рыночном окружении, а также потенциальных и фактических участниках предпринимательской сети концентрируются в единой базе с целью создания возможностей для их структурирования и анализа. Сотрудничество в рамках предпринимательской сети должно основываться на численно измеримых параметрах деятельности и состояния рынка, которые становятся основой для принятия всего комплекса управленческих решений в данной сфере.

2. Блок численной оценки функционирования предпринимательской сети. Данный блок посвящен оценке фактического состояния и потенциала развития предпринимательской сети на основе численно измеримых показателей ее деятельности. Для контроля функционирования сети и планирования ее деятельности необходимо использовать адекватный набор показателей, позволяющих стать основой для методов и моделей принятия управленческих решений, а также для оценки целесообразности участия предприятия в предпринимательской сети (существующей или новой).

3. Блок согласования производственной деятельности предприятий предпринимательской сети. Данный блок служит целям организации взаимодействия между предприятиями сети на основе использования методов и моделей согласования бизнес процессов. В качестве входящих данных в блок поступают предложения и пожелания предприятий сети, учитываются финансовые и прочие ограничения, а решения принимаются на основе критериев оптимальности и принципов справедливости (учет критерия равновыгодности деятельности участников предпринимательской сети).

4. Блок информационного и организационного обеспечения. Главное назначение информации, используемой в процессе управления взаимодействием в рамках предпринимательской сети, состоит в правильном и наиболее полном отражении функционирования сети и изменениях, которые в ней происходят. Информационное обеспечение должно связать многочисленные элементы деятельности в эффективную единую систему, для чего следует обработать систему ее поиска, хранения, обработки, систематизации, классификации информации и ее последующего анализа.

Функционирование предпринимательской сети нуждается в научно обоснованном построении и правильной организации. Организационные аспекты направлены на достижение максимальной эффективности с точки зрения целей, сформулированных на других этапах.

5. Блок принятия решений. Данный блок направлен на практическое применение результатов использования методов, моделей, информационных и организационных элементов системы поддержки принятия решений в сфере управления взаимодействием промышленных предприятий в рамках предпринимательских сетей в следующих сферах: ценовая политика и номенклатура товаров и услуг, баланс отношений внутри и вне сети, организационные и информационные аспекты.

На практическом уровне взаимодействия промышленных предприятий в предпринимательской сети включает следующие сферы:

1. Согласование производственных планов. Целесообразность согласования производственных планов в рамках предпринимательской сети по сравнению с альтернативой в виде закупки и реализации продукции исключительно на открытом рынке объясняется возможностью более полно удовлетворять взаимные потребности в товарах и услугах, повысить точность объемного и календарного планирования, снизить складские и транспортные издержки за счет согласования графиков поставки продукции и получить прочие преимущества.

2. Согласование ценовой политики. Целесообразность согласования ценовой политики объясняется созданием возможностей для долгосрочного планирования, в частности, целесообразность производства определенных видов продукции может зависеть от ценовой политики предприятий – контрагентов по предпринимательской сети.

3. Совместные инновационные и инвестиционные проекты. Реализация инновационных и инвестиционных проектов является одной из основных целей создания предпринимательских сетей в их классической трактовке, и именно для этих целей обычно и создаются предпринимательские сети в странах Запада. Несмотря на то что в рамках предлагаемой концепции внедрение инструментария предпринимательских сетей ориентировано преимущественно на обычную деятельность предприятий, не следует также пренебрегать потенциалом предпринимательских сетей при реализации инвестиционных и инновационных проектов.

4. Обмен информацией. Тесное взаимодействие предприятий в рамках предпринимательской сети и отсутствие внутренней конференции делает их более заинтересованными в успешности работы предприятий сети, т. е. по сравнению с взаимодействием с предприятиями вне сети для отдельных предприятий сети более целесообразным является интенсивный обмен информацией, в частности, об угрозах снижения спроса, появлении новых конкурентов, изменения рыночной конъюнктуры, действиях конкурентов, государственной политике, тенденциях в сфере поведения потребителей и т. д. В данном случае такой обмен информацией будет не проявлением альтруизма, а своего рода симбиотическим поведением, приводящим к взаимной выгоде для всех участников информационного обмена.

5. Согласованное развитие. Между отдельными участниками предпринимательской сети возможно более долгосрочное планирование взаимоотношений, чем в случае независимого функционирования предприятий на открытом рынке. Основными направлениями такого сотрудничества являются разработка новых видов продукции, синхронное расширение или снижение производственной мощности (ввиду изменения производственных программ других участников сети) и т. д.

являются разработка новых видов продукции, синхронное расширение или снижение производственной мощности (ввиду изменения производственных программ других участников сети) и т. д.

6. Организация сотрудничества на принципах справедливости. Согласование производственных планов, согласованное развитие, интенсивный обмен информацией при минимизации намеренных искажений информации, а также реализация совместных инновационных и инвестиционных проектов создают условия для организации сотрудничества в рамках предпринимательской сети на принципах справедливости. Реализация таких принципов позволяет переориентировать сотрудничество с целью максимального получения краткосрочной прибыли в направлении долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества

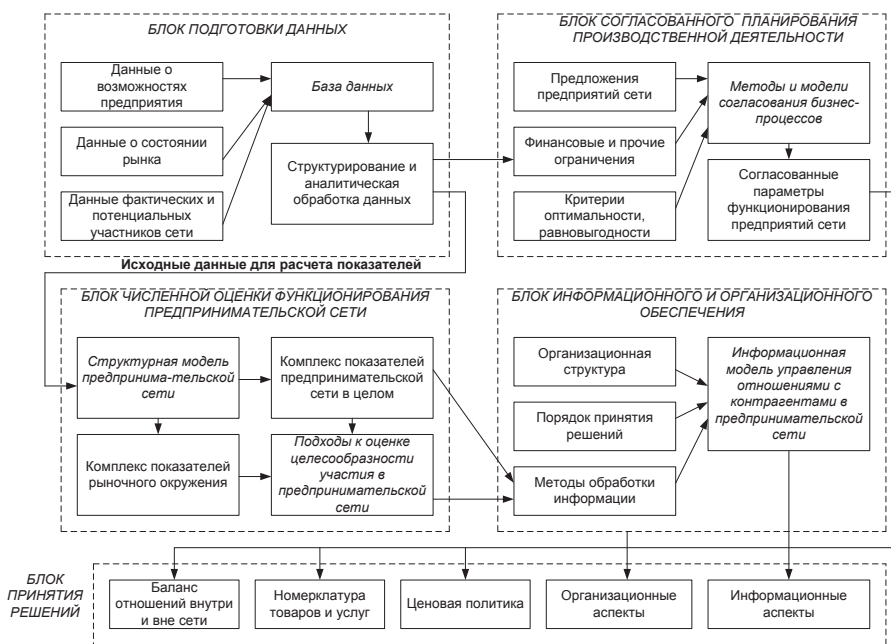


Рис. 2. Концептуальная схема управления взаимодействием промышленного предприятия с контрагентами в предпринимательской сети

на принципах прозрачности и инклюзивности (участия всех заинтересованных сторон в принятии решений). Систематическая реализация принципов справедливости будет способствовать укреплению предпринимательской сети как структуры, как с точки зрения улучшения финансовых результатов предприятий, так и с точки зрения укрепления неформальных связей между предприятиями.

Выводы. Таким образом, концептуальная схема управления взаимодействием промышленного предприятия с контрагентами в предпринимательской сети, основанная на использовании механизмов предпринимательских сетей для налаживания равновыгодного сотрудничества между промышленными предприятиями в сферах информационного обмена, согласования производственных программ и ценовой политики, позволяет повысить устойчивость работы предприятий, не налагая при этом чрезмерных ограничений, свойственных более жестким формам интеграции.

Ключевыми отличиями предложенной концепции от существующих подходов к управлению взаимоотношениями промышленного предприятия с контрагентами в предпринимательской сети являются: ориентация на промышленные предприятия; отход от классической интерпретации предпринимательской сети как инструмента реализации инвестиционных программ и внедрения инноваций в пользу использования инструментария предпринимательских сетей для налаживания тесного сотрудничества промышленных предприятий в рамках цепочек создания стоимости; выделение конкретных элементов взаимодействия предприятия в рамках предпринимательской сети: информационный обмен, согласование производственных программ и ценовой политики;

использование понятия равновыгодного сотрудничества для обоснования измеримого ориентира таких принципов, как справедливость, взаимовыгодность и учет взаимных интересов, на основе которых должно быть основано сотрудничество в рамках предпринимательских сетей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Куц С.П. Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследований / С.П. Куц, М.М. Смирнова // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Серия «Менеджмент». – 2004. – №4. – С. 31–56.
2. Куц С.П. Сетевой подход в маркетинге: российский опыт / [С.П. Куц, Д. Рафинеджад, А.А. Афанасьев] // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Серия «Экономика». – 2002. – № 1. – С. 81–107.
3. Третьяк О.А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена / О.А. Третьяк, М.Н. Румянцев // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Вып. 1. – С. 77–102.
4. Вахромов Е.Н. Предпринимательская сеть как объективный результат эволюции форм предпринимательской деятельности / Е.Н. Вахромов, А.П. Ковбас // Вестник АГТУ. – 2006. – № 4. – С. 141–147.
5. Бригхэм Ю. Анализ финансовой отчетности / Ю. Бригхэм, М. Эрхардт // Финансовый менеджмент = Financialmanagement. TheoryandPractice ; 10-е изд. ; пер. с англ. под ред. к. э. н. Е.А. Дорофеева. – СПб. : Питер, 2007. – С. 131.
6. Ченг Ф. Финансы корпораций: теория, методы и практика / Ф. Ченг, Д. Финнерти – М. : Инфра-М, 2000. – 686 с.
7. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов / А. Дамодаран – М. : Альпина Паблшер, 2010. – 1344 с.
8. Шпилевская Е. Основы оценки стоимости нематериальных активов / Е. Шпилевская, О. Медведева. – М. : Феникс, 2011. – 224 с.