

## ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ СЕТЕВОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*В статье уточняется понятие сетевой предпринимательской структуры, выделены этапы ее формирования и развития на основе изучения работ по теории предпринимательских сетей. Авторская трактовка устраняет противоречия при определении сетевой структуры с позиций внутрифирменного и межфирменного сотрудничества. Формирование таких структур рассматривается как процесс выхода внутрифирменных сетевых взаимодействий за пределы компании в ходе развития сетевой организационной структуры до уровня организационно-управленческой формы, основанной на межфирменном взаимодействии. При этом возрастает сложность строения компании, но усиливается ее гибкость и адаптивность к изменяющимся внешним условиям.*

*In article is elaborated notion of the network business structure, chosen stages of its shaping and developments on base of the study of the work on theories of the business networks. Author's interpretation avoids the contradictions at determination of the network structure with position inwardly-branded and between-branded cooperation. Shaping of such structures is considered as process of the output between-branded network interaction for limits of the companies in the course of developments of the network organizing structure before level organizing-management form, founded on between-branded interaction. Herewith increases the difficulty of the construction to companies, but increases its flexibility and adaptability to changing external environments.*

*Ключевые слова: предпринимательская сеть, сетевое развитие, процесс управления, взаимодействие, адаптивность, гибкость, организационные структуры.*

**Постановка проблемы.** Развитие сетевого подхода как особой формы организации предпринимательской деятельности связано с началом 1960-х годов, когда вследствие научно-технической революции стали развиваться процессы глобализации, усилившие интернационализацию хозяйственной жизни и углубившие интеграционные процессы во всемирном масштабе. Хозяйствующими субъектами экономической развитых стран с рыночной экономикой стали активно использоваться различные формы межфирменной кооперации. Развитие современных технологий, ускоряющих информационные потоки и обеспечивающих формирование внутрифирменных и межфирменных коммуникационных сетей, существенно расширило географию и возможности взаимодействия. Рост практической потребности в осмыслении сетевого взаимодействия вызвал становление теории предпринимательских сетей, получившей значительное развитие в трудах западных авторов. В Украине интерес к проблематике межфирменной кооперации определился только к концу 1990-х годов, когда в экономике страны стали укореняться и развиваться элементы рыночных отношений, и исследователи обратились к изучению зарубежного опыта. К этому времени исследования предпринимательских сетей за рубежом прошли несколько этапов развития. Они начались как эмпирические исследования 1960–1970-х годов преимущественно в рамках теории организации, и постепенно стали вызывать интерес как объект рассмотрения другими экономическими теориями. В 1970–1980-е годы изучение сетевых форм взаимодействия вышло на уровень теоретических обобщений. В 1980–1990-е годы развивается теоретический базис межфирменного и сетевого взаимодействия и продолжается формирование концептуальных основ теории сетевой организации бизнеса. Современный этап развития, начавшийся в 1990-е годы, связан с развитием теории сетевого взаимодействия в рамках концепции стратегического управления, с рассмотрением влияния сетевого взаимодействия на стратегию компании и ее конкурентные преимущества. Сетевой подход в управлении развитием украинских компаний в последние годы приобретает все большую актуальность по мере возникновения и применения бизнесом различных форм межфирменной кооперации, особенно в торговой сфере (в частности розничная торговля) [13, с. 24–30].

Для Украины характерны меньшие объемы торговли чем в странах Восточной Европы в расчете на душу населения, сравнительно малая развитость современных торговых форматов, незначительное количество и относительно невысокая роль компаний федерального и, особенно, международного уровня. Специфика ситуации на украинском рынке розничной торговли по сравнению с развитыми странами определяет то, что отечественные авторы имеют несколько иные приоритеты исследований. Больше внимание уделяется проблемам географической экспансии торговых компаний, особенностям инвестиционных проектов, поиску конкурентных преимуществ и направлениям роста конкурентоспособности. Изменение их стратегий в процессе эволюции организационно-управленческих форм с развитием отечественной розничной торговли пока не получило надлежащего теоретического и методического обоснования.

**Анализ основных публикаций.** Теоретическую и методологическую основу исследования составили работы, посвященные:

- межфирменному сотрудничеству, формированию и развитию сетевых структур (отечественные авторы – Азарян Е.М., Мова В.В., Орищук Н.Н. [9], Соболев В.А. [13] и др.; российские авторы – О.Н. Болычев [3], В.С. Каткало [8], А.Н. Олейник, В.В. Радаев, М.Н. Румянцева, А.Р. Стерлин, О.А. Третьяк и

др.; зарубежные авторы - Й. Йохансон, М. Кастельс, К. Кук, Р. Майлз, Р. Патюрель, Г. Торелли, О. Уильямсон и др.);

- теории стратегического управления (отечественные авторы – Берсуцкий Я.Г., Лепя Р.Н. [2], Ильяшенко С.Н. [5], Раевнева Е.В. [6], Ревенко Е.В. [7] и др.; российские авторы – О.С. Виханский, В.С. Ефремов, А.Т. Зуб, Э.А. Уткин, Р.А. Фатхутдинов, Л.С. Шеховцева и др; зарубежные авторы – И. Ансофф, К. Боумен, П. Друкер, Б. Карлоф, Г. Минцберг, М. Портер, А. Дж. Стрикленд, А. Томпсон, Д. Хасси и др.);

- теории межфирменных сетей применительно к стратегическому управлению (отечественные авторы – Дементьев В.В., Замазий О.В., Йохна М.А. [4], Лисица В.В. [10], Лукьянова В.В. и др.; российские авторы – А.А. Афанасьев, С.Б. Авдашева, Г.Л. Азоев, А.Н. Асаул [1], Г.Б. Клейнер, М.Г. Светульников [11], Е.Н. Супрун [12], В.Л. Тамбовцев и др.; зарубежные авторы – Дж. Дайер, М. Дженсен, У. Меклинг, Х. Сингх, Р. Осборн, Дж. Хагедорн и др.).

Объединение участников бизнес-среды базируется на положениях сетевого подхода, получившего широкое распространение в международной хозяйственной практике последних десятилетий. Сетевой подход реализует концепцию взаимодействия, которая опирается на ряд ключевых признаков, свойственных современному предпринимательству: схожесть целевых ориентиров реально функционирующих бизнес-субъектов (например; обеспечение конкурентных преимуществ, оптимальное использование ресурсов, укрепление рыночных позиций и т.п.); необходимость использования мер государственной поддержки; необходимость привлечения инвестиций в условиях развивающихся рынков; необходимость активизации инновационных возможностей предпринимательства; развитие информационно-коммуникационных технологий; стремление к получению синергетического эффекта; развитие концепции бенчмаркинга, ориентирующую предпринимательские структуры на изучение и конструктивное использование опыта, накопленного лидерами бизнес-сферы; развитие идеологии и партнерства [1, с. 93].

Исследователи однозначно определяют понятие «сеть» как отношения, складывающиеся между участниками, агентами, отделами или подразделениями компании. Однако, виды сетей, даже применительно к одним и тем же актёрам, разнообразны. Выделяются внутренние, стабильные и динамические сети (Р. Майлз и Ч. Сноу), сети на основе взаимодействия подразделений крупных ТНК, крупных, малых и средних предприятий (М. Кастельс), иерархизированные и горизонтальные модели (А.В. Ламанов), возглавляемые крупными компаниями и основанные на взаимодействии близких по размеру предприятий (Р. Патюрель).

Сетевая структура понимается неоднозначно: отождествляется с организационной структурой компании и в качестве сетевых рассматриваются организации и компании, имеющие гибкую и адаптивную сетевую организационную структуру [8, 10, 13]; рассматривается как определенным образом сформированная система контактов или взаимодействий между элементами сети, в качестве которых выступают институты, партнеры, экономические агенты [4, 11]. Для того, чтобы различать подходы, предлагается говорить о сетевых структурах, основанных в первом случае на внутрифирменном сотрудничестве, во втором – на межфирменном сотрудничестве. Формирование и динамичное развитие сети обуславливается изменением масштабов компании, что в условиях интернационализации хозяйственной жизни сопряжено с географической экспансией, в ходе которой внутри компании происходят качественные изменения, а региональная компания становится сначала межрегиональной, а затем национальной. При этом наблюдается трансформация организационной структуры в сетевую и последующее развитие ее базиса от уровня внутрифирменных до межфирменных связей, вследствие чего возникает сетевая предпринимательская структура [3, с. 270–279]. Спецификой сетевого подхода (в рамках более общего системного подхода) является интеграция отраслевых и территориальных аспектов, возможность более полного использования инфраструктурного потенциала, а также способность к изменению конфигурации сети: замене элементов, присоединению дополнительных элементов. Объединение организаций в единую сеть осуществляется на основе вертикальных и горизонтальных взаимодействий между различными бизнес-субъектами и их симбиозной взаимозависимости, определяемой принципом синергизма. Такие объединения позволяют малым и средним организациям комбинировать преимущества малых форм предпринимательства и крупных производств. Одной из разновидностей современных сетевых объединений являются предпринимательские сети (ПС). Предпринимательскую сеть можно идентифицировать как группу фирм-участников того или иного рынка, объединившихся с целью эффективного использования ресурсов и специфических преимуществ для совместной реализации предпринимательских проектов. Используя преимущественно горизонтальные связи и механизмы специализации и взаимодополнения они получают дополнительные возможности к достижению более высоких результатов. Предпринимательская сеть объединяет совокупность сетевых партнеров. Сетевые партнеры – это организации, которые формируют предпринимательскую стратегию на основе положений сетевого подхода и в соответствии с принципами функционирования предпринимательских сетей, участниками которых они являются [12, с. 325]. Предпринимательскую сеть (как и любое другое сетевое образование) характеризует наличие единой цели; наличие четкой внутренней структуры; высокая степень взаимосвязи структурных элементов; наличие взаимосвязи с внешней средой. Отличительная черта ПС – предпринимательская целеориентация. ПС всегда направлена на решение задач управления рынком на основе активизации предпринимательских инициатив, гибкости, стратегической маневренности и перманентности инноваций. В совокупности известных сетевых

образований выделяются кластерные модели. Кластеры представляют собой объединения бизнес-субъектов, функционирующих в пределах четко очерченных территориальных образований. Кластеры можно рассматривать как одну из разновидностей крупных сетей предпринимательского типа. Они представляют собой сеть, охватывающую широкий спектр социально-экономических аспектов. Являясь следствием территориально-отраслевого деления общественного воспроизводства кластеры реально воплощают идеологию сетевого подхода. Предпринимательские сети отнюдь не всегда столь масштабны. Они могут объединять представителей малого и среднего бизнеса, интегрировать деятельность малых предприятий различного профиля в сферу деятельности представителей крупного бизнеса. Предпринимательские сети не подвержены жесткой привязке к территориальным параметрам могут иметь локальный характер, а «подвижность» их масштабов позволяет обеспечивать большую гибкость, адаптивность и мобильность предпринимательской деятельности [1, с. 128]. Под сетевой предпринимательской структурой нами понимается форма организации хозяйственной деятельности, основанная на сетевом взаимодействии участников в процессе объединения специфических интересов, усилий и ресурсов, направленная на получение выгоды и дополнительной экономической ренты за счет роста ее гибкости и адаптивности (рис. 1).

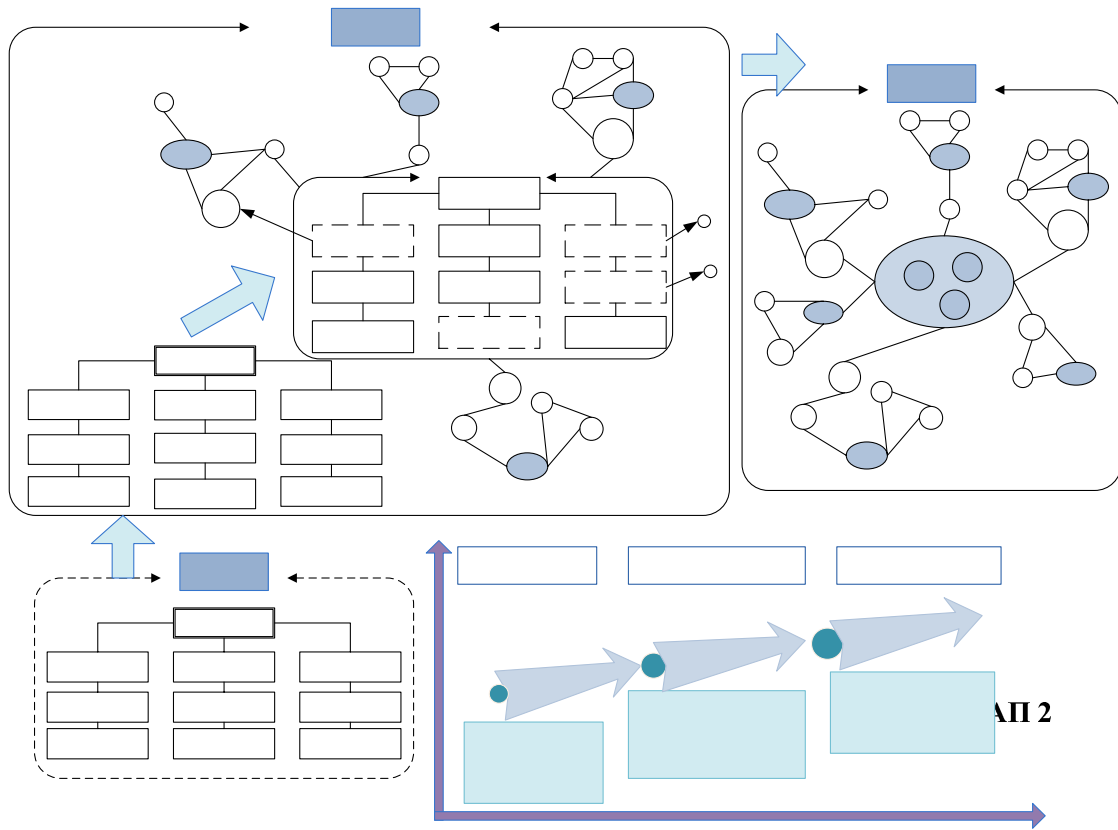


Рис. 1. Процесс формирования сетевой предпринимательской структуры (составлено автором с использованием элементов представления организационной структуры Б.З. Мильнера и М. Кастельса, [3, с. 274])

Содержательно сетевая концепция заключается в следующем: рыночные субъекты развивают и поддерживают отношения друг с другом в целях получения дополнительных ресурсов; совокупность рыночных субъектов, взаимодействующих длительное время, образует сеть заинтересованных в общих конечных результатах организаций; развитие горизонтальных связей способствует укреплению отношений и определяет устойчивое положение партнеров в сети; сетевые отношения позволяют фирмам снижать затраты на создание и реализацию инноваций. Основными элементами сетевой теории являются субъекты рынка [11]. Каждое предприятие представляет собой подсистему, в которой в зависимости от преследуемой цели и особенностей инновационной деятельности можно выделить функциональные подразделения, вступающие в контакт с другими подразделениями. Выбор партнеров по взаимодействию и формированию структуры предпринимательской сети обусловлен задачами, проблемами, целями бизнес-субъектов, состоянием внешней среды, в которой функционирует взаимодействующие субъекты [1, с. 130]. Одним из существенных недостатков практики управления бизнес-субъектами заключается в том, что зачастую важные вопросы по их интеграции решаются интуитивно, без должной проработки, научного анализа и выбора наилучших решений. Сравнительная характеристика этапов формирования сетевой предпринимательской структуры представлена в табл. 1.

## Сравнительный анализ этапов формирования и развития сетевой предпринимательской структуры (З, с. 275)

Общая характеристика	Этап 1	Этап 2		Этап 3
		Фаза №1	Фаза №2	
<i>Масштабы компании</i>	региональный	межрегиональный	межрегиональный	международный
<i>Организационная структура</i>	функциональная/ дивизиональная	сетевая организационная	сетевая межфирменная	сетевая межфирменная
<i>Формы межфирменных вертикальных связей</i>	разовые контракты и соглашения	разовые контракты и соглашения	межфирменные сетевые связи	слияние и поглощение
<i>Формы межфирменных горизонтальных связей</i>	независимые отношения	независимые отношения	межфирменные сетевые связи	интегрированные связи
<i>Степень контроля над ситуацией и действиями контрагентов, партнеров</i>	низкая	низкая	средняя	высокая
<i>Темпы роста чистой прибыли</i>	замедленные	относительно низкие	относительно высокие	ускоренные
<i>Уровень предпринимательских рисков</i>	очень высокий	высокий	средний	низкий
<i>Развитие «внутреннего рынка» в структуре компании</i>	«внутренний рынок» отсутствует	зарождение «внутреннего рынка»	выход сетевых связей за пределы компании	«внутренний рынок» сети тождественен общему рынку
<i>Прогностические методы и модели конъюнктурных изменений</i>	формализованные методы и модели	формализованные и интуитивные методы и модели	формализованные и интуитивные методы и модели	интуитивные методы (сценарный подход) и имитационные модели
<i>Механизм устойчивости структуры</i>	власть, система правил и процедур	правила и процедуры, идеология орг. поведения	организационные связи и групповые формы труда	взаимозависимость участников, потоки ресурсов и информации

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Обзор методических особенностей и основ стратегического управления свидетельствует, что в современных условиях разработана достаточная теоретико-методологическая база применительно к предпринимательским структурам, однако проблемы управления сетевыми структурами изучены недостаточно. Актуальность приобретают вопросы совершенствования методологии стратегического управления и разработки методических основ данного процесса на разных этапах формирования сетевой предпринимательской структуры.

## Литература

1. Асаул А.Н. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей : монография / Асаул А.Н., Скуматов Е.Г., Локтева Г.Е. ; под ред. А.Н. Асаула. Асаула. – СПб. : «Гуманистика», 2004. – 256 с.
2. Берсуцкий Я.Г. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели: монография / Я.Г. Берсуцкий, Н.Н. Лепа, А.Я. Берсуцкий и др. // ИЭП НАН Украины. – Донецк : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2002. – 276 с.
3. Болычев О.Н. Этапы формирования и развития сетевых предпринимательских структур / О.Н. Болычев // Известия Тульского государственного университета. Экономические науки, 2009. – № 1. – С. 270–279.
4. Замазій О.В. Алгоритм управління інтеграційним зростанням організації через мінімізацію трансакційних витрат / О.В. Замазій, М.А. Йохна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 1/ – Ч. 1, Т. 1. – С. 22–25.
5. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком : [навч. посіб.] / Ілляшенко С.М. – 2-е вид., перероб і доп. / – Суми : ВТД «Університетська книга»; К. : Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.
6. Раевнева Е.В. Проблемы развития Украины в условиях формирования рыночной экономики : [монография] / Лепа Н.Н., Лепа Р.Н. Пушкарь А.И. – Донецк : Юго-Восток, Лтд, 2005. – С. 13–55.

7. Ревенко Е.В. Взаимосвязь основных понятий управления развитием предприятия в условиях кризиса / Е.В. Ревенко // Бизнес Информ, 2006. – № 6. – С. 123–126.
8. Катякало В.С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной категории в 1980 – 90е гг. / В.С. Катякало // Вестник СПбГУ, 1999. – Вып. 2. – С. 21–38.
9. Мова В.В. Системний аналіз мережі торговельних підприємств / В.В. Мова, Н.В. Оришук // Збірник наукових праць Національного авіаційного університету : Проблеми системного підходу в економіці. – К., НАУ, 2004. – Вип. 6. – С. 8–14.
10. Лісіца В.В. Розташування роздрібного торговельного підприємства як елемент стратегічного планування / В.В. Лісіца // Регіональні перспективи. – 2002. – № 5. – С. 119 – 123.
11. Светуных М.Г. Предпринимательские сети как экономическая категория: направления современных исследований [Электронный ресурс] / М.Г. Светуных // Теория и практика общественного развития, 2011. – №1. – Режим доступа : <http://www.teoria-practica.ru/index.php/2010-1/201-2010-03-30-04-35-22/index.php>.
12. Супрун Е.Н. Формирование стратегии развития фирмы на основе создания предпринимательских сетей / Е.Н. Супрун // Вестник ИНЖЭКОНа. – СПб., 2008. – Вып. 1(20). – С. 324–327.
13. Соболев В.О. Виявлення можливостей розвитку роздрібних торгових мереж за допомогою формування конкурентного середовища / В.О. Соболев // Схід. – Донецьк. – 2003. – № 5 (55). – С. 24–30.

Надійшла 14.10.2011

УДК 658:621:330.131.7

О. Р. БЕДНАРСЬКА

Інститут підприємництва та перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка»

## ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті здійснена характеристика маркетингових ризиків машинобудівних підприємств, визначено фактори маркетингових ризиків та їх взаємопов'язаність з іншими видами ризиків на різних етапах виробничо-господарської діяльності. Запропоновано специфічні методи оптимізування рівня маркетингових ризиків машинобудівних підприємств, визначено способи формування планів та організування системи управління маркетинговими ризиками.*

*In the article a characteristic of marketing risks of the machine-building enterprises is made, defined factors of marketing risks and their interaction with other kinds of risks at different stages of industrial-economic activities. It is offered a specific methods of optimization level of marketing risks for machine-building enterprises, defined the ways of plan formation and system organisation of the management by marketing risks.*

*Ключові слова: маркетингові ризики, фактори ризику, управління маркетинговим ризиком, машинобудівне підприємство, взаємовплив ризиків, оптимізування ризиків, план управління ризиками.*

**Постановка проблеми.** Формування системи управління ризиками є актуальним завданням для українських машинобудівних підприємствами, оскільки воно безпосередньо пов'язане з ефективністю діяльності, розвитком, а часто навіть з виживанням самого підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища. На ринку машинобудування зростає конкуренція, зумовлена збільшенням обсягів імпорту продукції машинобудування після вступу України до СОТ. Велика кількість продукції, яка виготовляється у галузі, перебуває на етапі занепаду за життєвим циклом товару, що спричиняє появу низки нових ринкових ризиків. Ці обставини зумовлюють необхідність ідентифікації, оцінювання та оптимізації маркетингових ризиків машинобудівними підприємствами, що дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема управління ризиками розглядається у працях таких учених, як А.П. Альгін, І.Т. Балабанов, Д. Бачкаї, І.А. Бланк, В.В. Вітлінський, П.І. Верченко, П.Г. Грабовий, В.М. Гранатуров, С.М. Ілляшенко, А.Б. Камінський, Т.С. Клебанова, О.Є. Кузьмін, М.Г. Лапуста, Н.І. Машина, Дж. Нейман, Н.Ю. Подольчак, А.О. Старостіна, Е.А. Уткін, Н.В. Хохлов, В.В. Черкасов, Д.А. Штефаніч, О.О. Ястремський та інші.

Аналіз наукової літератури свідчить, що існують різні підходи до визначення сутності та класифікації маркетингових ризиків. У низці праць їх відносять до підприємницьких ризиків [1, 2], комерційних [3, 4] або ризиків керування [5]. Інші вчені виділяють маркетингові ризики в окрему групу. Автор Н.І. Машина [6] пов'язує маркетингові ризики з можливістю просування товарів на ринки збуту та поділяє їх на інформаційний, інноваційних та галузевий ризики. С.М. Ілляшенко [7] стверджує, що маркетингові ризики проявляються у вигляді не реалізації чи зменшення обсягу продукції та ціни на неї, наслідком чого є недоотримання прибутку або збитків. А у класифікації ризиків враховує, що вони виникають під впливом суб'єктивних та об'єктивних факторів, тобто виділяє маркетингові ризики, спричинені впливом факторів мікросередовища та маркетингові ризиків, спричинені впливом факторів макросередовища. В.В. Лук'янова [3] вважає, що маркетингові ризики виникають на етапі здійснення маркетингових досліджень і поділяє їх на ризики маркетингових стратегій та інформаційні. А.А. Старостіна