

## ТИПЫ, КОНФИГУРАЦИЯ И СПОСОБЫ ПОСТРОЕНИЯ МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫХ СЕТЕЙ

### **Аннотация.**

*Актуальность и цели.* В статье рассмотрена эволюция научных взглядов на взаимодействие экономических агентов, позволившая выявить отличительные от традиционно сложившихся в условиях дуальной экономической системы «фирма – рынок» особенности современных форм взаимодействия деловых партнеров.

*Материалы и методы.* Методологической основой исследования послужили институциональная теория и ресурсная концепция управления фирмой. Установлено, что в рамках институциональной экономической теории особое внимание уделялось контрактным отношениям, регулирование которых осуществлялось посредством различных типов контрактов и оценки трансакционных издержек. Переход в 1990-е гг. к ресурсной концепции управления стал базироваться на рассмотрении фирмы как портфеля компетенций, для формирования которых потребовались более тесные взаимодействия с внешними агентами. Это обусловило появление новых форм межфирменных взаимодействий (стратегических партнерств, альянсов, кластеров). В последние десятилетия интересы ученых сместились в контур положений сетевой теории и прикладных аспектов ее реализации.

*Результаты.* На основе изучения и систематизации научных взглядов зарубежных и отечественных ученых на проблему взаимодействия экономических агентов выявлена объективная тенденция усиления взаимодействия компаний с внешними экономическими агентами в связи с комплементарностью ресурсов, стремлением получить доступ к ноу-хау, прорывным технологиям и организационным новшествам. Это обусловило поиск новых форм межфирменного взаимодействия. В статье особое внимание уделено природе и предпосылкам возникновения и способам построения межорганизационных сетей, позволяющим расширять ресурсные и инновационные возможности организаций. Обосновано также, что интерес зарубежных и российских компаний с сетевому взаимодействию обусловлен необходимостью снижения трансакционных издержек, повышения производительности труда, обеспечения конкурентных преимуществ. Для построения сетевых конфигураций в реальной практике используются разные их модели, требующие адекватных механизмов управления. Показано, что за рубежом широко используют различные формы кооперации и сетевого взаимодействия в целях устойчивого развития не только компаний, но и стран, регионов, в то время как в РФ до сих пор преобладают вертикально интегрированные иерархические структуры управления.

*Выводы.* В целях повышения конкурентоспособности российских компаний обоснована необходимость их вхождения в мировые цепочки создания ценности в рамках различных форм сетевого взаимодействия с деловыми партнерами.

**Ключевые слова:** экономические агенты, кооперация, межфирменные отношения, контракт, сеть, сетевое взаимодействие, цепочки ценности, типы и конфигурации сетей.

## TYPES, CONFIGURATION AND METHODS OF BUILDING INTERORGANIZATIONAL NETWORKS

### Abstract.

*Background.* The article considers the evolution of scientific views on interaction of economic agents which allowed to reveal distinctive features of the modern forms of interaction of business partners from the traditionally developed ones in conditions of the dual economic system "firm - market".

*Materials and methods.* The institutional theory and the resource concept of management of a firm formed the methodological basis of the research. It is established that within the institutional economic theory special attention was paid to the contract relations, regulated by means of various types of contracts and transactional expenses assessment. Transition of management to the resource concept, taking place in 1990s, was based on consideration of a firm as a portfolio of competences, formation of which required closer interactions with external agents. It caused new forms of intercompany interactions to occur (strategic partnership, alliances, clusters). In the last decades the interests of scientists were placed in a contour of provisions of the network theory and applied aspects of its realization.

*Results.* On the basis of studying and systematization of scientific views of foreign and domestic scientists on the problem of interaction of economic agents the author revealed a tendency of strengthening of interaction between companies and external economic agents in connection with complementarity of resources, aspiration to get access to the know-how, breakthrough technologies and organizational innovations. It caused the search of new forms of intercompany interaction. The article pays special attention to the nature and prerequisites of emergence and ways of creation of interorganizational networks allowing to expand resource and innovative opportunities of organizations. It is also proved that the interest of foreign and Russian companies in network interaction is caused by the need of decrease in transactional expenses, increases of labor productivity, ensuring competitive advantages. For creation of network configurations in real practice one uses different models demanding adequate mechanisms of management. It is shown that not just foreign companies, but whole countries and regions widely use various forms of cooperation and network interaction for sustainable development, while in the Russian Federation the vertically integrated hierarchical structures of management still prevail.

*Conclusions.* In order to increase competitiveness of the Russian companies the author substantiates the need of their entrance into the world chain of value creation within various forms of network interaction with business partners.

**Key words:** economic agents, cooperation, intercompany relations, contract, network, network interaction, value chains, types and configurations of networks.

В последние два десятилетия в связи с ростом неопределенности и динамизма факторов внешней среды произошли значительные изменения как во внутренней структуре организаций, так и в формах внешнего взаимодействия экономических агентов. Они подтвердили основополагающую идею представителей новой институциональной экономической теории (Р. Коуз, И. Майкшейл, О. Уильямсон) о том, что современные формы взаимодействия экономических агентов не вписываются в традиционную дихотомию «фирма – рынок». Р. Коуз в своей знаменитой работе «Природа фирмы» опроверг об-

щепринятое до этого мнение о неделимости организации и показал, что фирма имеет сложную структуру и присущие ей индивидуальные черты. Он также уделил особое внимание возможности использования альтернативных механизмов управления хозяйственной деятельностью в рамках дихотомии «фирма – рынок» в зависимости от величины транзакционных издержек [1].

О. Уильямсон, сделавший акцент на исследование контрактных отношений, определил их как «институциональные способы организации транзакций» [2, р. 234] и обосновал применительно к разным типам контрактов (дискретные сделки, неполные и долгосрочные контракты, иерархии) соответствующие координирующие структуры (рыночную, трехстороннюю координацию неоклассических контрактов, отношенческую). Несмотря на то, что О. Уильямсон рассматривал рынки и иерархии в качестве главных координаторов экономической деятельности агентов, он также не исключал возможности гибридных структур взаимодействия, обеспечивающих лучшую адаптацию к изменениям.

Проблема адаптации посредством использования механизма кооперации достаточно успешно решалась в 70–80-е гг. прошлого столетия в целях обеспечения конкурентоспособности компаний и поиска конкурентных преимуществ. В рамках появившейся в 1990-е гг. ресурсной концепции (Б. Вернерфельд, К. Прахалад, Г. Хамел, Дж. Барни, Р. Грант, И. Дирекс, Д. Коллинз и др.) фирма стала рассматриваться как портфель компетенций. Данная концепция базируется на двух допущениях:

- 1) неоднородность фирм;
- 2) относительная устойчивость различий в силу обладания отдельными фирм уникальными ресурсами и организационными способностями (ключевыми компетенциями).

Ее реализация потребовала радикальных изменений не только внутри компании, но и в ее взаимодействии с внешними экономическими агентами прежде всего в силу комплементарности ресурсов. Так, японская компания NEC вступила в более чем 100 стратегических альянсов с целью быстрого и низкозатратного создания ключевых компетенций. Высшее руководство NEC определило, что областью стратегических интересов для нее являются полупроводники, поэтому все кооперационные соглашения были направлены на получение доступа к технологиям их изготовления. После вступления в кооперационные соглашения руководители NEC поняли и высоко оценили преимущества таких альянсов. В дальнейшем интернационализация навыков деловых партнеров стала широко использоваться и другими компаниями. В связи с этим усилилась тенденция поиска новых форм межфирменного взаимодействия, позволяющих расширять ресурсные возможности, получать доступ к ноу-хау, прорывным технологиям, организационным и другим новшествам.

Среди появившихся новых форм взаимодействия экономических агентов (стратегические партнерства, альянсы, кластеры и др.) особый интерес ученых в 1980-е гг. вызвали межорганизационные сети. Их природа, предпосылки возникновения, особенности построения рассматриваются в работах К. Имаи, Х. Итами, Р. Майлза, Г. Торелли, Ч. Сноу и других.

Р. Майлз и Ч. Сноу предложили рассматривать сетевые структуры в качестве нового подхода к реализации стратегий. Они обосновывали необходимость кооперирования и создания адекватных структур потребностью фирм в

обмене информацией, знаниями, другими ресурсами, а также совместном использовании активов в процессах создания ценности для потребителей. основополагающими принципами формирования сетевых структур, по мнению этих ученых, являются доверие и координация действий. Компании объединяют материальные и нематериальные ресурсы для совместного осуществления каких-либо видов деятельности, основываясь на принципе автономии. Сетевое взаимодействие при этом предусматривает развитие устойчивых долгосрочных связей между организациями и делегирование контроля над управлением совместной деятельностью при отсутствии передачи прав собственности. Практика показала, что отношения кооперации не исключают неравноправного распределения затрат и выгод, дисбаланса властных полномочий, конкуренции и конфликтов. Это в свою очередь приводит к оппортунистическому поведению, а иногда и к использованию кооперации для усиления рыночной власти отдельных экономических агентов, занимающих доминирующие позиции в сети.

Формирование сети требует не только наличия общих целей и интересов у ее участников, но и взятия ими на себя добровольных обязательств (обеспечение информационной прозрачности, доступа к своим определенным ресурсам, открытости коммуникаций, обмена ноу-хау, обучение персонала и др.). Ф. Котлер и Р. Акрол определяют сетевую структуру как «коалицию взаимозависимых экономических единиц со своими целями (независимые фирмы и автономные организации), которые действуют без иерархического контроля, однако все они задействованы в системе с общими целями через многочисленные горизонтальные связи, взаимную зависимость и обмен» [3, с. 4].

Й. Рюегг-Штюрм и Л. Ахтенхаген также признают наличие у участников сетевого взаимодействия коллективных ценностей и стремление к достижению общих целей, при этом главной ценностью для них они считают комплементарность ресурсов. В связи с этим участники сети должны быть готовы к реализации политики коллективного самоограничения [4].

Несмотря на то, что в работах многих зарубежных ученых постулируется положение о кооперации в сети равноправных (или почти равноправных) партнеров, в реальной практике имеют место как демократические, так и иерархические сетевые структуры межфирменного взаимодействия.

Российские ученые стали проявлять интерес к проблемам межфирменного взаимодействия и построения деловых сетей в конце 90-х гг. в XX в. (А. Стерлин, А. Ардишвили). В последнее десятилетие исследования в этой области значительно активизировались, особенно среди представителей институциональной экономики (А. А. Аузан, Р. М. Нуреев, В. Л. Тамбовцев, В. М. Полтерович, А. Е. Шаститко, М. Ю. Шерешова и др.). Прежде всего следует отметить появление устойчивых представлений о межорганизационных сетях как системе контрактов между экономическими агентами в границах одной (и более) социально-экономической системы. При этом система контрактов отличается взаимосвязанным и устойчивым характером и направлена на достижение общих долгосрочных целей посредством мобилизации, комбинирования и использования ресурсов, компетенций, знаний [5, 6].

Желание более глубоко осмыслить природу и содержание данной экономической категории не случайно, так как новые организационные формы

становятся ключевыми факторами снижения транзакционных издержек, роста производительности труда, активизации, инновационной деятельности. Более того, знания, которые аккумулируют новые организационные формы наряду с человеческим капиталом и особыми социальными практиками становятся источниками конкурентных преимуществ, так как их трудно скопировать. В связи с этим ученые выдвигают все новые идеи межорганизационного взаимодействия и построения сетей различных конфигураций.

Проектирование взаимодействия экономических агентов в рамках сетей базируется на разных моделях. Простая модель межорганизационной сети была предложена А. Дюбуа (рис. 1).



Рис. 1. Модель сети А. Дюбуа [7]

Согласно данной модели агенты, ресурсы и виды деятельности взаимосвязаны, при этом для осуществления определенной деятельности агенты используют комбинирование ресурсов.

По мнению Дж. Липнек и Дж. Стэмпе, проектирование сетевых структур должно базироваться на пяти ключевых принципах:

- единая цель;
- независимые члены;
- добровольная связанность;
- наличие нескольких лидеров;
- интегрированные уровни.

Не все ученые разделяют их точку зрения по таким принципам, как независимость участников сети, добровольная связанность, наличие нескольких лидеров. В то же время многие из них считают, что сети как способ регулирования взаимозависимости между экономическими агентами отличаются как от иерархии, так и от рынка. По мнению В. Л. Тамбовцева, сеть нельзя представлять как гибрид иерархии и рынка, она имеет свой механизм координации. Он считает, что сеть можно определить как механизм координации действий фирм посредством заключения и выполнения отношений межорганизационных контрактов с неопределенным сроком действия [8].

Механизм сетевого взаимодействия, как правило, предусматривает длительность взаимоотношений, взаимозависимость (при формальной автономии сторон), передачу прав управления без передачи прав собственности, наличие социальных сетей, трансфер эксплицитной и имплицитной информации/знаний. Основным признаком межорганизационного сетевого взаимо-

действия является исполнение отношенческого контракта с неопределенным сроком действия в целях оптимального комбинирования и совместного использования ресурсов и компетенций. Указанные признаки в разной степени представлены в различных формах сетевых взаимодействий. Для разграничения форм межфирменного взаимодействия ученые используют «модель трех множеств» («3-areamodel»), предложенную К. Ример, С. Кляйн и М. Гоголен [9, с. 104]. Эти ученые распределили все виды организационных форм на три области: к «черной» области они причислили организации, не относящиеся к сетевому типу; к «белой» – сетевые формы, к «серой» – те организации, которые не являются сетевыми, но имеют сходные черты с сетями с позиции решения управленческих задач. Основными критериями отнесения межорганизационного взаимодействия к сетевому типу являются следующие: общие цели и интересы, взаимозависимость, относительная независимость, среднесрочные и долгосрочные периоды взаимоотношений, частично формализованные отношения, трансфер эксплицитной и имплицитной информации.

В научной литературе выделяются различные типы и конфигурации сетей. Х. Хинтерхюбер и Б. Левин разграничивают два типа сетей: внутренние и внешние [10]. Внешние сети они в свою очередь подразделяют на три вида (рис. 2).

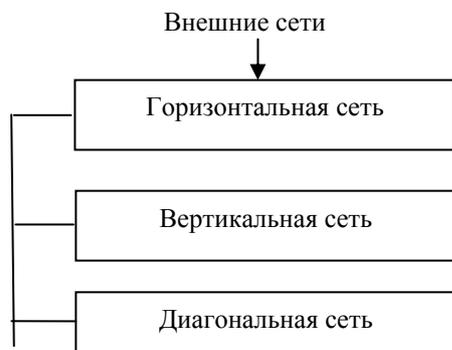


Рис. 2. Виды внешних сетей

В рассмотренной типологии сетей не учтены такие важные характеристики, как динамичность сетевых структур и размер компаний-участников. На динамичность сетевых структур сделан акцент в типологии, предложенной Р. Майлзом и Ч. Сноу [11]. Они выделили три типа сетей: внутренние, стабильные и динамические.

Внутренние сети Р. Майлз и Ч. Сноу характеризуют как свободное объединение активов и бизнес-единиц в рамках одной компании, подчиненное действию рыночных сил.

Стабильные сети – это совокупность организаций, вовлеченных в долгосрочные взаимодействия с внешними поставщиками, которые обеспечивают своим опытом центральную компанию.

Динамические сети – это временные объединения фирм, имеющих ключевые компетенции для реализации совместных проектов или создания цепочек ценностей. Они, как правило, формируются вокруг управляющей компании или брокерской фирмы.

Исходя из базовых форм управления цепочкой ценности, Г. Джереффи, Дж. Хамфри и Т. Сторджон рассматривают сети с позиции вертикальной интеграции [12]. Они выделяют пять типов взаимодействия сети: рыночная цепочка, модульная цепочка, отношенческая цепочка, каптивная цепочка, иерархическая цепочка. Для рыночной цепочки характерны дискретные отношения в рамках сделки. Они характеризуются низкими издержками на переключение на других партнеров. Отношения, как правило, носят краткосрочный соперничающий характер.

В рамках модульной цепочки отношения между продавцом и покупателем регулируются посредством контракта на поставку продукции в соответствии со спецификацией. Степень их устойчивости зависит от соблюдения условий контракта.

Отношенческая цепочка как тип взаимодействия характеризуется взаимозависимостью компаний, высокой степенью доверия друг другу, стремлением не ущемлять интересов другой стороны.

В каптивной цепочке координирующую роль играет агрегированный закупщик, в зависимость от которого попадают небольшие поставщики. Иерархическая цепочка построена по принципу иерархии («сверху в низ»: от управляющей компании идут распоряжения и указания).

Имеется множество других подходов к классификации межорганизационных сетей на основе использования разнообразных критериев: степень формализации отношений, способ и механизмы координации действий участников сети, концепции маркетинга, размеры компании, форма управления, фокальность, стабильность и др. Многие зарубежные и отечественные ученые выделяют пять основных типов межфирменных сетей: стратегический альянс, динамическая фокальная сеть, цепочка создания ценности, фокальная сеть поставок и виртуальная организация.

Эмпирические исследования свидетельствуют о широком использовании за рубежом разнообразных типов и форм сетевого взаимодействия в целях повышения конкурентоспособности и устойчивости не только компаний, но и стран, регионов. В России до сих пор преобладают вертикально интегрированные иерархические структуры управления. Они не отвечают вызовам времени, связанным с кастомизацией продуктов и услуг, требующим индивидуального подхода к потребителям, а также с высокой динамичностью факторов внешней среды. Стремление правительства РФ повысить конкурентоспособность страны и занять достойную позицию в мировой экономике требует не только разработки и внедрения прорывных технологий, но и создания стимулов для формирования новых организационных форм внутри- и межфирменного взаимодействия, построения межотраслевых, межрегиональных и международных сетей. В настоящее время решение этой задачи сталкивается с рядом трудностей, обусловленных прежде всего несовершенством и недостаточным уровнем развития институциональной среды, малого и среднего бизнеса, информационно-коммуникационных технологий. Российская институциональная среда в части формальных норм и правил, а также механизмов их реализации не ориентирует экономических агентов на снижение трансакционных издержек. К тому же неустойчива система обеспечения прав собственности.

В России также отсутствуют специалисты в области проектирования сетей и налаживания эффективного взаимодействия экономических агентов в рамках таких организационных форм, а также использования ИКТ, адекватных каждой форме сетевого взаимодействия.

Сетевое взаимодействие четко ориентировано на оптимизацию цепочки создания ценности и широкое использование ИКТ. Это требует достаточно высокой степени стандартизации процессов в целях усиления их интеграции. Формализация процессов взаимодействия в свою очередь побуждает участников сети больше инвестировать средств в специфические активы для совершенствования информационных потоков и повышения качества взаимоотношений с партнерами. Все эти аспекты в области сетевого взаимодействия в России еще не проработаны, а главное – отсутствует понимание основных побудительных мотивов проектирования и использования сетей – это комплексность ресурсов и компетенций.

В связи с этим требуется глубокое осмысление природы, типов, архитектуры межорганизационных сетей, а также разработка государственной политики повышения конкурентоспособности российских компаний и регионов, направленная на создание институциональной среды и механизмов мобилизации и эффективного использования имеющегося в РФ потенциала межорганизационного взаимодействия.

#### *Список литературы*

1. **Коуз, Р.** Природа фирмы / Р. Коуз ; под ред. О. И. Уильямсона и С. Дж. Уинтера. – М. : Дело, 2001. – 408 с.
2. **Williamson, O. E.** Transaction – Cost Economics: The Governance of Contractual Relations / O. E. Williamson // *Journal of Law and Economics*. – 1979. – Vol. 22. – № 2.
3. **Котлер, Ф.** Маркетинг в условиях сетевой экономики / Ф. Котлер, Р. С. Акрол // *Маркетинг и маркетинговые исследования в России*. – 2000. – № 2. – С. 2–19.
4. **Рюегг-Штюром, Й.** Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? / Й. Рюегг-Штюром, Л. Ахтенхаген // *Проблемы теории и практики управления*. – 2000. – № 6. – С. 68–72.
5. **Шерешева, М. Ю.** Межфирменные сети / М. Ю. Шерешева. – М. : ТЕИС, 2006.
6. **Шерешева, М. Ю.** Формы сетевого взаимодействия компаний. Курс лекций : учеб. пособие / М. Ю. Шерешева ; ВШЭ. – М. : Изд. дом Гос. ун-та – Высшая школа экономики, 2010. – 339 с.
7. **Dubois, A.** Organizing Industrial Activities / A. Dubois – *An Analytic Framework*, 1995.
8. **Тамбовцев, В. Л.** Институциональный рынок как механизм институциональных изменений / В. Л. Тамбовцев // *Общественные науки и современность*. – 2001. – № 5. – С. 25–38.
9. **Gereffi, G.** The governance of global value chains / G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon // *Review of International Political Economy*. – 2005. – Vol. 20, № 3.
10. **Meles, R. F.** Network Organizations: New Concepts For New Forms / R. F. Meles, C. C. Snow // *California Management Review*. – 1986. – Vol. 8, № 3.
11. **Riewer, K.** Network Business Model Configuration – New Roles for Dynamic Network Arrangements / K. Riewer, S. Klein, M. Godolin // *Challenges and Achievements in E-Business and E-Work* / ed by B. Stanford-Smish, E. Chiozza. M. Edin. – Amsterdam : IOS Press, 2002. – Part 2. – P. 892–899.

12. **Hinterhueber, H. H.** Strategic Networks – the Organization of the Future / H. H. Hinterhueber, B. M. Levin // Long Range Planning. – 1994. – Vol. 27, № 3.

**References**

1. Kouz R. *Priroda firmy* [The nature of a firm]. Moscow: Delo, 2001, 408 p.
2. Williamson O. E. *Journal of Law and Economics*. 1979, vol. 22, no. 2.
3. Kotler F., Akrol R. S. *Marketing i marketingovye issledovaniya v Rossii* [Marketing and marketing research in Russia]. 2002, no. 2, pp. 2–19.
4. Ryuegg-Shtyurm Y., Akhtenkhagen L. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of managements theory and practice]. 2000, no. 6, pp. 68–72.
5. Sheresheva M. Yu. *Mezhfirmennye seti* [Interorganizational networks]. Moscow: TEIS, 2006.
6. Sheresheva M. Yu. *Formy setevogo vzaimodeystviya kompaniy. Kurs lektsiy: ucheb. posobie* [Forms of network interaction of companies. Course of lectures: tutorial]. Moscow: Izd. dom gos. un-ta – Vysshaya shkola ekonomiki, 2010, 339 p.
7. Dubois A. *Organizing Industrial Activities. An Analitic Framework*, 1995.
8. Tambovtsev V. L. *Obshchestvennye nauki i sovremennost'* [Social sciences and the modern times]. 2001, no. 5, pp. 25–38.
9. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. *Review of International Political Economy*. 2005, vol. 20, no. 3.
10. Meles R. F., Snow C. C. *California Management Review*. 1986, vol. 8, no. 3.
11. Riewer K., Klein S., Godolin M. *Challenges and Achievements in E-Business and E-Work. Part 2*. Amsterdam: IOS Press, 2002, pp. 892–899.
12. Hinterhueber H. H., Levin B. M. *Long Range Planning*. 1994, vol. 27, no. 3.

---

**Неретина Евгения Алексеевна**

доктор экономических наук, профессор,  
заведующая кафедрой маркетинга,  
Мордовский государственный  
университет им. Н. П. Огарева (Россия,  
г. Саранск, ул. Большевикская, 68)

E-mail: ch.marketing@econom.mrsu.ru

**Neretina Evgeniya Alekseevna**

Doctor of economic sciences, professor,  
head of sub-department of marketing,  
Ogarev Mordovia State University  
(68 Bolshevistskaya street, Saransk, Russia)

---

УДК 330.1.341

**Неретина, Е. А.**

**Типы, конфигурация и способы построения межорганизационных сетей** / Е. А. Неретина // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2014. – № 2 (30). – С. 196–204.