

УДК 334.7.02

## ПРЕДПОСЫЛКИ К РАЗРАБОТКЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СЕТИ

Хаджинова О. В. к.е.н., доцент, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» м.Маріуполь

**Хаджинова Е.В. Предпосылки к разработке механизма управления взаимодействием промышленных предприятий в предпринимательской сети.**

В статье обоснована необходимость разработки механизма управления взаимодействием промышленных предприятий с контрагентами в предпринимательской сети. Повышение качества взаимодействия промышленных предприятий с контрагентами в предпринимательских сетях актуально не только для предприятий-участников и предпринимательских сетей, но и для экономики в целом, поскольку предпринимательские сети являются одним из существенных факторов роста и стабильности, затрагивая интересы значительного круга сторон – от населения до государства в целом.

Отсутствие механизма управления взаимодействием промышленных предприятий с контрагентами в предпринимательской является одной из причин недостаточно активного внедрения принципов и технологий сетевого взаимодействия при организации сотрудничества между промышленными предприятиями. Предпринимательские сети являются формой совершенствования взаимодействия между предприятиями на основе учета текущих и будущих потребностей их развития, а также предотвращения кризисных ситуаций и угроз путем совместного использования потенциала разных предприятий. Получение положительных результатов и обеспечение экономической и организационной эффективности инвестиций требуют систематической работы над организацией и координацией такого взаимодействия.

В статье аргументировано, что в условиях кризисов и нестабильности внешней среды внедрение сетевого инструментария без соответствующего целостного механизма создает угрозу недостаточного учета всего комплекса факторов, которые определяют эффективность реализации стратегических приоритетов реформирования сотрудничества с контрагентами в рамках предпринимательских сетей.

Необходимость разработки механизма управления взаимодействием промышленных предприятий с контрагентами в предпринимательской сети объясняется невозможностью эффективной реализации управления взаимодействием промышленных предприятий с контрагентами путем реализации разрозненных функций, недостатками рыночных и административных механизмов, а также отсутствием в украинском законодательстве специфичных форм законодательного регулирования взаимоотношений в сетевых структурах.

**Khadzynova O. Background to the development mechanism of interaction of industrial enterprises' in business network**

The article substantiates the need for a management mechanism of interaction of industrial enterprises with partners in the business network. Improving the quality of interaction of industrial enterprises with counterparts in enterprise networks is relevant not only for the participating enterprises and enterprise networks, but also for the economy as a whole because business networks are one of the essential factors of growth and stability, affecting the interests of a large range of partners - from the population to the State generally.

Lack of management mechanism of interaction of industrial enterprises with partners in the business is one of the reasons for insufficient active implementation of the principles and techniques of networking in the organization of cooperation between industrial enterprises. Entrepreneurial networks are a form of improving cooperation between enterprises on the basis of the account of current and future needs of their development, and of preventing crises and threats by sharing the capacity of different companies. Obtaining positive results and providing economic and organizational efficiency investments require regular work over the organization and coordination of such interaction.

The paper proves that in the context of crisis and instability of the environment introduction of network tools without a holistic mechanism threatens insufficient account of all complex factors that determine the effectiveness of the implementation of strategic priorities of reformatting cooperation with partners in the framework of enterprise networks.

The need to develop the mechanism of interaction management industry with counterparts in business is due to the inability to network effectively implement interaction management industry with contractors by implementing disparate functions and administrative shortcomings of market mechanisms and the lack of Ukrainian legislation specific forms of legal regulation of relations in network structures.

**Хаджинова О.В. Передумови розробки механізму управління взаємодією промислових підприємств в підприємницькій мережі.**

У статті обґрунтовано необхідність розробки механізму управління взаємодією промислових підприємств з контрагентами у підприємницькій мережі. Підвищення якості взаємодії промислових підприємств з контрагентами в підприємницьких мережах актуально не тільки для підприємств-учасників і підприємницької мереж, але і для економіки в цілому, оскільки підприємницькі мережі є одним з істотних факторів зростання і стабільності, зачіпаючи інтереси значного кола сторін - від населення до держави в цілому.

Відсутність механізму управління взаємодією промислових підприємств з контрагентами у підприємницькій є однією з причин недостатньо активного впровадження принципів і технологій мережевої взаємодії при організації співробітництва між промисловими підприємствами. Підприємницькі мережі є формою вдосконалення взаємодії між підприємствами на основі врахування поточних і майбутніх потреб їх розвитку, а також запобігання кризовим ситуаціям і загроз шляхом спільного використання потенціалу різних підприємств. Отримання позитивних результатів і забезпечення економічної та організаційної ефективності інвестицій вимагають систематичної роботи над організацією та координацією такої взаємодії.

У статті аргументовано, що в умовах криз і нестабільності зовнішнього середовища впровадження мережевого інструментарію без відповідного цілісного механізму створює загрозу недостатнього обліку всього комплексу чинників, які визначають ефективність реалізації стратегічних пріоритетів переформатування співпраці з контрагентами в рамках підприємницьких мереж.

Необхідність розробки механізму управління взаємодією промислових підприємств з контрагентами у підприємницькій мережі пояснюється неможливістю ефективною реалізації управління взаємодією промислових підприємств з контрагентами шляхом реалізації розрізнених функцій, недоліками ринкових і адміністративні механізмів, а також відсутністю в українському законодавстві специфічних форм законодавчого регулювання взаємовідносин у мережевих структурах.

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время стадия активного роста мировой экономики сменилась стадией кризисов и глубокой трансформации экономических отношений. Настало время масштабных потрясений и перемен во всех отраслях промышленности в связи со все возрастающей конкуренцией, консолидацией участников рынка, эволюцией систем управления производственной и сбытовой

деятельностью, повышением роли кредитоспособности и платежеспособности, а также стремительным развитием производственных и управленческих технологий. Для успешного реагирования на глобальные изменения и кризисные явления, которые требуют от промышленных предприятий снижать издержки, повышать конкурентоспособность и демонстрировать способность эффективного реагирования на кризисные ситуации, предприятиям необходимо изменить свои традиционные бизнес-модели. Одной из эффективных форм организации бизнеса являются предпринимательские сети.

**Постановка проблемы.** Украинские предприятия не имеют опыта сетевого взаимодействия, предпринимательские сети практически отсутствуют в промышленности. Причиной этому является недостаток опыта и традиций формирования и развития предпринимательских сетей, но и отсутствие единого инструментария, адаптированного для условий, существующих в промышленности Украины. Следовательно, интеграция концептуальных и научно-методических положений, предназначенных для решения задачи управления взаимодействием промышленных предприятий с контрагентами в предпринимательской сети, диктует необходимость применения соответствующего инструментария, интегрированного в единый механизм.

**Анализ публикаций.** Концептуальные аспекты управления сетевыми организациями в экономике и бизнесе рассматривались в работах С.П. Куца [4], О.А. Третьяк и М.Н. Румянцевой [7], Вахромова Е.Н. [3] и др. Большое количество научных работ отечественных ученых-экономистов Брюховецкой Н.Ю. [1], Булеева И.П. [2], Амоши А.И. и соавторов [5], Рековой Н.Ю. [6] посвящены исследованию механизмов управления предприятиями. Однако в большинстве исследований отсутствуют готовые механизмы управления взаимодействием промышленных предприятий с контрагентами в рамках сетевых структур в промышленности, что диктует необходимость формирования такого механизма.

**Постановка задания.** Целью статьи является исследование предпосылок разработки и использования механизма управления взаимодействием промышленных предприятий с контрагентами в предпринимательской сети.

**Изложение основного материала.** Во многих отраслях промышленности в настоящее время в мире имеют место технологические трансформации, которые не затрагивают отечественных производителей ввиду нехватки у них средств на инновационную деятельность, однако открывают новым игрокам дорогу на рынок, увеличивая конкуренцию на и так не очень большом рынке, и требуют изменения бизнес-моделей. Общая экономическая нестабильность создает барьеры для роста на устоявшихся рынках и в традиционных товарных группах, а также порождает проблемы в цепочках поставок, требующие применения новых стратегий и усиления тесноты взаимоотношений с поставщиками и потребителями. При этом особого внимания требует внедрение подходов, основанных на цифровых технологиях, позволяющих усовершенствовать цепочку поставок. Рост и непредсказуемость издержек усложняет долгосрочное планирование производства и диктует необходимость обеспечения стабильных поставок сырья и материалов, которой сложно достичь при взаимодействии с независимыми поставщиками на открытом рынке. Изменение баланса между производителями и розничными продавцами в сочетании с изменением характера отношений с клиентами и необходимостью внедрения инноваций для повышения степени удовлетворенности клиентов снижает возможности получения прибыли производителями при использовании традиционных схем сбыта, которые все больше зависят от сторонних каналов продаж, что делает для производителей актуальным вопрос интеграции всей цепочки стоимости от производства до продажи конечным потребителям, что позволит более эффективно внедрять технические решения, направленные на улучшение дистрибуции и повышение качества обслуживания клиентов при реализации продукции конечным потребителям.

Управление взаимодействием промышленных предприятий с контрагентами в предпринимательской сети без разработки и использования соответствующего механизма будет недостаточно эффективным, поскольку без целостного подхода к реализации принципов сетевого развития руководство предприятий будет лишено возможности учитывать все разнообразие параметров функционирования сети в целом и своего предприятия, а также обеспечить взаимосвязь необходимых для эффективного управления взаимодействием методических подходов, функций, информационных потоков, процессов и других элементов. Недостатки отсутствия целостного подхода негативно повлияют на эффективность взаимодействия по причине снижения обоснованности, оперативности и взаимосвязанности принятия управленческих решений, в что может повлечь за собой дополнительные финансовые и временные издержки. Без использования единого механизма, специфичного для управления взаимодействием именно промышленных предприятий с контрагентами в предпринимательской сети, предприятиям крайне сложно связать свою производственную программу с производственными программами других участников предпринимательской сети, что ставит под вопрос не только эффективное функционирование сети в настоящее время, но и возможность целенаправленного планирования развития предпринимательской сети в будущем. Все это повышает вероятность принятия нерациональных решений, поскольку разрозненное внедрение элементов координации лишает руководство предприятия возможности охватить все бизнес-процессы предприятия, начиная с закупки сырья (которую в случае участия в предпринимательской сети необходимо переориентировать на создания максимального спроса внутри сети), выпуска продукции необходимого уровня качества и заканчивая сбытом (для которого создаются как новые возможности, связанные со стабильным сбытом внутри сети, так и новые обязанности первоочередного удовлетворения потребностей партнеров по сети). Следовательно, попытка организации взаимодействия с контрагентами внутри сети без использования соответствующего механизма будет связаны с большими затратами и рисками ввиду фрагментарности и недостаточной координации усилий как внутри самого предприятия, так в рамках предпринимательской сети.

При попытке организации взаимодействия с контрагентами по предпринимательской сети на основе стандартных процедур принятия решений существует риск имитации сетевого взаимодействия, т.е. вместо налаживания реальной интеграции бизнес-процессов отдельных предприятий сети решения будут приниматься так же, как и ранее т.е. без учета необходимости максимально активного экономического сотрудничества. Поэтому переосмысление взаимодействия с контрагентами на основе сетевых методов сотрудничества требует использования специфичных методов, специально созданных для управления взаимодействием промышленных предприятий с контрагентами по предпринимательской сети и объединенных в целостный механизм.

Отсутствие механизма управления взаимодействием промышленных предприятий с контрагентами в предпринимательской является одной из причин недостаточно активного внедрения принципов и технологий сетевого взаимодействия при организации сотрудничества между промышленными предприятиями. Предпринимательские сети являются формой совершенствования взаимодействия между предприятиями на основе учета текущих и будущих потребностей их развития, а также предотвращения кризисных ситуаций и угроз путем совместного использования потенциала разных предприятий. Однако получение положительных результатов и обеспечение экономической и организационной эффективности инвестиций требуют систематической работы над организацией и координацией такого взаимодействия. Стандартной практикой украинских промышленных предприятий является проведение финансово-экономического анализа как единственного вида исследований, которые проводятся для обоснования управленческих решений и определения характера взаимоотношений с контрагентами. Однако сетевое взаимодействие может потребовать учета потребностей и интересов

контрагентов при принятии управленческих решений на предприятии, что требует введения второй точки зрения в процесс принятия решений, т.е. учета как точки зрения исследуемого предприятия, так и точки зрения контрагентов по сети, что не свойственно текущей практике управления. В условиях кризисов и нестабильности внешней среды внедрение сетевого инструментария без соответствующего целостного механизма создает угрозу недостаточного учета всего комплекса факторов, которые определяют эффективность реализации стратегических приоритетов реформирования сотрудничества с контрагентами в рамках предпринимательских сетей. Использование инструментов сетевого развития связано со сбором больших объемов информации о внутренней и внешней среде предприятий как при определении экономической целесообразности осуществления интеграции, так и при организации взаимодействия между предприятиями на уровне планирования производства. Сбор, обработку и использование больших объемов информации также целесообразнее реализовывать в рамках единого механизма, поскольку одна и та же исходная информация, а также одни и те же методы ее обработки используются на различных этапах процесса.

Нехватка инвестиционных ресурсов требует от украинских предприятий поиска внутренних резервов в сочетании с максимально эффективным использованием существующих ресурсов, чему может способствовать использование единого механизма, который будет включать блок комплексной оценки множества параметров внешней и внутренней среды предприятия в целях определения оптимальных направлений инвестирования в рамках взаимодействия с предприятиями-партнерами по предпринимательской сети. Взаимосвязанное и комплексное применение различных инструментов и методов как на уровне стратегического планирования на длительную перспективу, так и объемного и календарного планирования производства и регулирования производственных процессов в рамках предпринимательской сети может быть наиболее оптимальным образом организовано в рамках целостного механизма, специально разработанного для управления взаимодействием промышленных предприятий с контрагентами в предпринимательской сети.

Таким образом, основными предпосылками, которые обуславливают необходимость и целесообразность разработки механизма управления взаимодействием промышленных предприятий с контрагентами в предпринимательской сети, являются следующие:

1. Концептуальные недостатки существующих подходов к формированию и развитию предпринимательских сетей, которые недостаточно учитывают особенности деятельности промышленных предприятий на современном этапе развития экономики Украины, что требует разработки специфичных подходов и их интеграции в единый механизм. В частности, нецелесообразно ограничивать сферу взаимодействия предприятий в рамках предпринимательских сетей только лишь инвестиционными и инновационными проектами, поскольку в сложных экономических условиях Украины инструментарий предпринимательских сетей представляет значительный потенциал повышения развития предприятий путем кооперации и интенсификации сотрудничества с другими предприятиями, включая оптимизацию и согласованное планирование производственного процесса, консолидацию финансовых и прочих ресурсов, обеспечение стабильности реализации и закупок в разрезе цен, объемов и сроков поставки. При этом в украинских условиях можно не включать в механизм такой традиционный для развитых стран инструментарий, как банки развития, венчурные фонды, а также не акцентировать внимание на утопичны в сегодняшних условиях идеях, таких как захват мировых рынков сбыта, прорывные технологии, новые Кремниевые долины и т.п., а сосредоточиться на управлении взаимодействием промышленных предприятий с контрагентами в предпринимательской сети, как направлении повышения конкурентоспособности и финансово-хозяйственной эффективности операционной деятельности промышленных предприятий, прежде всего, в сфере производства продукции, как основной сфере их

функціонування.

2. Необходимость целостного подхода к управлению взаимодействием промышленных предприятий с контрагентами по предпринимательской сети, сочетающего в себе научно-методическое, информационное и организационное обеспечение, которая объясняется неэффективностью реализации управления таким взаимодействием путем реализации разрозненных функций и процессов, что угрозу недостаточного учета широкого комплекса факторов, которые определяют эффективность реформирования сотрудничества с контрагентами в рамках предпринимательских сетей. Отсутствие целостного подхода привело бы к снижению оперативности и обоснованности решений, что повлекло бы за собой снижение общей эффективности предприятия и стало бы причиной недостаточно тесного уровня сотрудничества между предприятиями, которых входят в предпринимательскую сеть.

3. Перспективность предпринимательских сетей как альтернативы полностью независимому и нескоординированному функционированию предприятий в условиях чистой рыночной конкуренции, а также корпоративным структурам и административным методам координации. В отраслях, где нет государственного регулирования и где не получили большого распространения корпоративные структуры, предпринимательские сети являются привлекательной альтернативой, поскольку сочетают в себе преимущества координации (свойственные административным методам регулирования и корпоративным структурам, хотя и в меньшем масштабе) и независимое целеполагание и принятие решений отдельными предприятиями (хотя и ограниченное учетом интересов других предприятий – партнеров по предпринимательской сети).

4. Отсутствие законодательного регулирования и, соответственно, готовых специфических форм деятельности предпринимательских сетей и кластерных образований, а также взаимодействия между предприятиями сетей. Ввиду законодательного вакуума сотрудничество между предприятиями-участниками предпринимательских сетей и сетевые коммуникации наиболее целесообразны на основе договорных отношений, в частности, путем заключения между предприятиями сети стандартных типов договоров, включая договоры о сотрудничестве, купле-продаже, предоставлении услуг и выполнении работ, аренды, займа и кредитования, выполнения научно-исследовательских и конструкторских работ и т.п., а разрешение споров целесообразно выделить в отдельную функцию предпринимательской сети. В этом контексте целесообразно использование целостного механизма, который учитывал бы как необходимость юридического оформления взаимных обязательств между предприятиями-участниками, так и механизмы разрешения споров и конфликтных ситуаций.

5. Недостаточная распространенность предпринимательских сетей в украинской промышленности, свидетельствующая об отсутствии готовых и отработанных механизмов сетевого взаимодействия в промышленности. Это позволяет сделать вывод о том, что предприятия не участвуют в предпринимательских сетях, в том числе потому, что у них нет комплексного механизма интеграции сетевых способов взаимодействия в практику управления и принятия решений. Следовательно, доступность готового научно-обоснованного механизма, включающего в себя как методическое, информационное и организационное обеспечение, может побудить промышленные предприятия к участию в предпринимательских сетях или к их созданию, поскольку у них будет возможность рассчитать все преимущества, а также будет готовый инструментарий организации взаимодействия с контрагентами по предпринимательской сети, в частности, в сфере координации планирования производства и обеспечения сырьем и материалами, что особенно важно для промышленных предприятий.

Дополнительным преимуществом такого механизма является его кооперационный характер и взаимная выгодность для всех существующих и потенциальных участников предпринимательской сети – в отличие от инструментов конкурентной борьбы, в отношении которых предприятиям выгодно сохранять монополию в целях сохранения

конкурентных преимуществ, участникам предпринимательской сети выгодно, чтобы как можно большее количество предприятий сети внедрили механизм управления взаимодействием промышленных предприятий с контрагентами по предпринимательской сети. Более того, для оптимального формирования структуры сетей целесообразным является внедрение такого механизма (или хотя бы его элементов, которые позволяют оценивать целесообразность участия в предпринимательской сети) всеми потенциальными участниками предпринимательских сетей.

**Выводы.** Таким образом, внедрение целостного механизма управления взаимодействием промышленных предприятий с контрагентами по предпринимательской сети позволит стимулировать формирование сетевых объединений в промышленности, повысить эффективность функционирования отдельных предприятий, устойчивость развития территорий и отраслей промышленности, а также окажет положительное влияние на экономику регионов, государств, макрорегионов и межгосударственных объединений.

#### Список использованных источников:

1. Брюховецька Н.Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика / Н.Ю. Брюховецька. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1999. – 276 с.
2. Булеев И.П. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием по обработке цветных металлов (Методические рекомендации) / И.П. Булеев. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1993. – 224 с.
3. 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.
4. Куш С.П. Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследований / С.П. Куш, М.М. Смирнова // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Серия 8: Менеджмент. – 2004. – №4. – С. 31-56.
5. Механізм інвестиційної діяльності: правове та організаційне забезпечення / О.І. Амоша, М.І. Іванов, Л.О. Збаразька та ін. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1997. – 52 с.
6. Рекова Н.Ю. Проблемы формирования и функционирования корпоративных структур в условиях становления рыночных отношений в Украине / И.П. Фомиченко, Н.Ю. Рекова // Сборник тезисов V междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых и специалистов «Интеллект молодых – производству 2007» [сб.тез.]. – Краматорск: НКМЗ, 2007. – С. 118-119.
7. Третьяк О.А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена / О.А. Третьяк, М.Н. Румянцева // Российский журнал менеджмента. – 2003. - Вып. 1. – С. 77-102.

**Ключевые слова:** механизм управления, промышленные предприятия, предпринимательская сеть, контрагенты, бизнес-модели.

**Ключові слова:** механізм управління, промислові підприємства, підприємницька мережу, контрагенти, бізнес-моделі.

**Keywords:** management mechanism, industry, enterprise network, contractors, business model.