

УДК 334.021

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ СЕТИ

**Масюк Н.Н., Кулик Д.Г.**

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса,  
Владивосток, e-mail: masyukn@yahoo.com, demid\_gennadivich@mail.ru*

В статье рассматривается авторский подход к построению и развитию предпринимательских сетей через призму стратегического партнерства. Проведен анализ различных подходов к определению предпринимательских сетей в контексте глобализации мировой экономики и рынков, актуализирован понятийный аппарат. Показано, что предпринимательские сети являются в настоящее время одной из самых распространенных форм интеграционного взаимодействия хозяйствующих субъектов в международной хозяйственной практике. Приведена классификация уровней создания предпринимательских сетей. Особо отмечена такая форма сетевого взаимодействия предпринимательских структур, как кластер, в котором каждый из участников реализует свои стратегические цели, при этом кластер является инновационной формой организационной культуры, позволяющей участникам сети эффективно развиваться на основе баланса экономических интересов стратегических партнеров. В работе много фактологического материала. Авторские выводы подкреплены практическим примером развития предпринимательских сетей в сфере гостиничного бизнеса. Показаны ТОП-10 мировых лидеров отельных сетей.

**Ключевые слова:** сеть, сетевая организация, предпринимательские сети, стратегическое партнерство, интеграция, гостиничные сети

## STRATEGIC PARTNERSHIP OF CONCERNED PARTIES: BUSINESS NETWORKS

**Masyuk N.N., Kulik D.G.**

*Vladivostok State University Economics and Service, Vladivostok,  
e-mail: masyukn@yahoo.com, demid\_gennadivich@mail.ru*

The article deals with the author's approach to the construction and development of enterprise networks through the prism of the strategic partnership. The analysis of the different approaches to the definition of business networks have given in the context of globalization of the world economy and the markets, updated conceptual apparatus. It is shown that enterprise networks are now one of the most common forms of integration and interaction of economic agents in international business practice. A classification of the levels of creation of enterprise networks is suggested. Authors highlighted such form of networking business structures, as a cluster, in which each participant implements its strategic goals, while the cluster is an innovative form of organizational culture that allows participants to network effectively developed based on the balance of economic interests strategic partners. There is a lot of factual material in this article. Author's conclusions are backed by a practical example of the development of business networks in the hospitality industry. The top 10 world leaders hotel chains was shown at the end of the article.

**Keywords:** network, network organization, business networks, strategic partnerships, integration, hotel chains

На сегодняшний день в мировом сообществе сложилась новая тенденция «создание и развитие предпринимательских сетей» – это новый подход фирм к решению различных проблем при бурном развитии мировой экономики, рынков, технологий, появлении новых высокотехнологичных продуктов, при совершенствовании комплексных решений в современной экономике, при высоком уровне риска на рынке.

Компании создают предпринимательские сети (далее – предпринимательские сети, ПС) в формате стратегических партнерств с поставщиками, потребителями, государственными и другими организациями, различными институтами, исследовательскими центрами, лабораториями и даже с конкурирующими фирмами с целью повышения эффективности деятельности предприятия, выхода на новый уровень качества производимой продукции, оказываемых услуг, разработки и внедрения новшеств на

мировой рынок, чего невозможно достичь в условиях прямой конкуренции. Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что взаимоотношения между компаниями обеспечивают образование предпринимательской сети, в которой успех каждой единицы зависит от успеха всей сети в целом.

В наше время исследований по проблематике создания, функционирования и развития предпринимательских сетей крайне мало.

Разные исследователи в понятие «сеть» вкладывают различный смысл.

Европейские ученые придерживаются понятия сетей как гибкой структуры, участие в которой позволяет компании достичь конкурентных преимуществ, а большинство американских деятелей, напротив, склонны к представлению сетей в виде устойчивой структуры, которая контролируется единым центром.

В американском бизнесе понятие «сеть» рассматривают как некую группу людей

с единими или схожими интересами, взаимодействующими между собой, и поддерживающих неформальный контакт с целью взаимопомощи и поддержки друг друга.

Участники предпринимательской сети взаимодействуют по поводу общего бизнеса для более эффективной совместной работы, но пока непонятно организационно-правовое и экономическое содержание данного взаимодействия.

Наибольшее количество определений сети основывается на полной независимости участников сетевых образований. Однако на современных рынках намного чаще встречается ситуация, когда участники сетей оказываются связанными друг с другом обязательствами финансового характера, начиная от совместных предприятий и заканчивая владением частью капитала партнера, при этом оставаясь юридически независимыми [3].

Наиболее решительный подход к трактовке сетей отражен у Вебстера [4]. Автор приравнивает сети к закрытым корпоративным структурам: сетевые организации – корпоративные структуры, которые являются результатом многочисленных контактов с партнерами, отношений и стратегических альянсов. Основные характеристики сети – единство, гибкая и открытая коалиция, руководимая из общего центра, в котором сосредотачиваются самые важные функции, такие как непосредственное управление сетями, их развитие, финансовая функция, координирование и технологическое развитие. В полномочия общего центра также входит определение стратегии сети, регулирование отношений с потребителями и управление информационными потоками, связывающими сеть.

Этот подход является противоположным по отношению к подходам авторов большинства определений сетевой межфирменной кооперации. Вебстер [4] выделяет в сети главную организацию, которая выстраивает сеть и выполняет в ней роль управленца. Такая компания является сетевым интегратором, в ее распоряжении находятся ключевые функции и ресурсы сети, что позволяет ей занимать главенствующую позицию по отношению к другим участникам сети и выстраивать сетевые отношения вокруг себя. В данном подходе к сети возможно применять методы стратегического управления, все ее участники стягиваются к «управленцу», который осуществляет руководство сетью [3].

Изучение различных определений «сеть», «сетевая организация» и т.п. показывает, что под предпринимательской сетью большинство исследователей понимают

присутствие постоянного, стабильного круга автономных самостоятельных фирм (как правило, достаточно узкоспециализированных), выполняющих различные задачи, необходимые либо для функционирования головной фирмы на рынке либо реализации некой объединяющей идеи, которую они не могут воплотить по отдельности. Сетевая организация объединяет передовые технологии, традиции, ресурсы, цели, опыт и производственные возможности агентов предпринимательской сети.

Сегодня предпринимательские сети, наряду с синдикатами, концернами, холдингами, консорциумами, хозяйственными ассоциациями, франчайзи, картелями, пулами, виртуальными компаниями, трестами, стратегическими альянсами, союзами, комплексами, промышленными узлами, финансово-промышленными группами, контрактными группами, транснациональными компаниями и т.д., являются одной из комплексных форм метакорпорации – объединения некоторого числа хозяйствующих субъектов, не обладающего статусом юридического лица.

Множество организаций при вхождении в состав производственно-хозяйственных объединений, полностью или частично лишаются своей юридической, хозяйственной и административной независимости. Различные объединения организаций с жесткой иерархической структурой управления (холдинги и т.п.) имеют весомый недостаток – малую гибкость и невозможность быстро и эффективно реагировать на различные изменения на рынке.

От такого недостатка защищены организации, вступившие в предпринимательскую сеть. В такой защите нуждаются предприятия малого и среднего бизнеса, у них остается некая свобода действий и неограниченные права.

Целями объединения являются: конкурентоспособность на рынке, развитие по всем сферам деятельности, успешная позиция на рынке, развитие и работа с инновациями.

Главный приоритет при создании предпринимательских сетей – решение возникающих перед ее участниками проблем на основе их полного взаимодействия; повышение эффективности деятельности организаций, входящих в сеть; получение синергетического эффекта.

Основными предпосылками создания и развития предпринимательских сетей, повышающими их привлекательность, являются:

- наличие единых целей всех участников сети;
- взаимная заинтересованность всех партнеров в результатах деятельности;

– однообразие главенствующих концепций и текущих задач;

– детальная проработка проектов и рациональность решений по ее организации;

– коллегиальное решение задач, касающихся всех партнеров сетевых образований;

– наличие управленческих(ого) центров, гарантирующих скоординированность действий и решений всех партнеров;

– свободное вхождение в предпринимательскую сеть на взаимовыгодных условиях;

– своевременное и неременное исполнение обязательств, согласованных с общей стратегией и взятых на себя каждым участником сети;

– постоянное общение между партнерами, неизменная и своевременная реакция на изменение внешней и внутренней среды.

Этапы становления предпринимательской сети, как правило, начинаются с анализа предпосылок к интеграционной жизнедеятельности бизнес-единицы. Рассматривать предпосылки объединения субъектов в предпринимательскую сеть, следует, по нашему мнению, рационально, основываясь на:

– получении и оценке данных о предпочтениях и социально-психологическом состоянии владельцев (руководства) хозяйствующего субъекта;

– получении и оценке данных о социально ориентированных опасностях внешней среды (и ее тенденциях);

– получении и оценке данных, характеризующих основные технико-экономические показатели хозяйствующего субъекта, его рентабельности (и ее тенденции).

Исследование теории предпринимательских сетей, изучение существующих моделей их функционирования позволило выделить две организационные модели предпринимательской сети: горизонтально и вертикально интегрированные предпринимательские сети.

1. Вертикально интегрированные сети по принципу «технологической цепочки» объединяют автономные хозяйствующие субъекты. Одновременно один из субъектов сети исполняет роль управляющего: организует текущую деятельность, генерирует стратегический план развития сети.

То есть предпринимательская сеть формируется вокруг крупной компании. В этом случае головная компания – центр сети – сосредотачивает вокруг себя более маленькие фирмы, возлагая на них выполнение отдельных видов деятельности. Преобладающее положение в различных деловых операциях преимущественно занимает крупная компания, являясь заказчиком, и сеть становится иерархичной. Как правило, в этой си-

туации, мелкие компании довольно быстро попадают в подчинение более мощному партнеру.

Приведем пример – в 1990-х годах американская автомобилестроительная компания Chrysler создала модель «расширенного предприятия», включив в границы фирмы независимых поставщиков деталей и оборудования, с которыми у компании сложились устойчивые долговременные связи. В корпоративных документах «новый» Chrysler определялся как «консолидированная группа поставщиков и покупателей, которые стремятся совместно максимизировать эффективность разработки моделей автомобилей и минимизировать совокупные издержки для максимизации ценности продукта для конечного потребителя». В рамках долгосрочных соглашений с этими поставщиками Chrysler создавал структуры совместного управления потоками ресурсов, выстраивал системы коммуникаций, координировал графики и логистику поставок. По партнерской сети быстро передавался инновационный опыт организации производства, происходил обмен кадрами, знаниями, опытом. Принимались принципиально новые решения о размещении производств относительно близости к партнерам. В результате сократились сроки разработки новых моделей, более эффективно удалось загрузить производственные мощности. Аналогичные примеры – японская компания Toyota, альянс производителя бытовой продукции Procter&Gamble и крупнейшей сети супермаркетов Wal-Mart и другие. Ключевым фактором в принятии стратегических решений о создании альянсов является возможность сокращения транзакционных издержек. General Motors – крупнейшая американская автомобильная корпорация. Она создала разветвленную предпринимательскую сеть с автомобильными предприятиями и поставщиками в Европе, Азии, Северной Америке. Одни из них контролировали обмен технологиями, другие должны были улучшить продвижение продукции на рынки других стран, третьи призваны были усовершенствовать производственные методы, четвертые – обновить и расширить ассортимент и т.д. При помощи грамотно выстроенной предпринимательской сети General Motors наладило производство в 35 странах мира, продажу – в 192 странах и на протяжении 77 лет (до 2008 года) была крупнейшим производителем автомобилей в мире (в 2008 году – Toyota, а с 2009 года – Volkswagen). По результатам 2011 года концерн вновь стал самым крупным автопроизводителем в мире, хотя в мае 2012 года вновь уступил место Toyota и Volkswagen.

В России прогресс названной формы организации предпринимательских сетей тормозится уклонением крупных субъектов от делегирования своих функций партнерам. Вследствие чего в качестве альтернативы возникают авторитарные холдинги, которые отличаются наличием единого ядра и множества автономных бизнес-субъектов, способных работать в проектном режиме.

2. Горизонтально интегрированные сети – это объединение бизнес-единиц, изготовляющих схожую продукцию, и функционирующих на одном рынке различных подсобных производств, частей инфраструктуры, действующих в рамках предпринимательской сети на принципах аутсорсинга. В данном случае руководство сетью осуществляет коллегиальный орган – совет директоров, который также управляет текущей деятельностью и разрабатывает стратегию развития ПС.

Сеть организаций, схожих по размеру. Большая часть объединенных в сеть компаний независимы с юридической точки зрения, однако поддерживают взаимовыгодную стабильность друг друга в хозяйственном плане. Некоторые направления деятельности при объединении компаний в сеть могут передаваться от одних участников сети другим, специализирующимся, например, на обеспечении сырьем и материалами, послепродажном обслуживании продукции, маркетинговых исследованиях, подборе кадров и повышении их квалификации, маркетинговых исследованиях. В рассматриваемых условиях предпринимательской сетью руководит президентский совет (совет директоров), в состав которого входят директора важнейших предприятий сети, собственники, инвесторы и др.

Рассмотрим пример предпринимательской сети на мировом уровне.

В сентябре 1991 года между Apple Computer, IBM и Motorola начала организовываться предпринимательская сеть.

«IBM» предложила сотрудничество компании «Apple» в создании однокриповых процессоров. После чего «Apple» предложила присоединиться к этой сети компании «Motorola» («Apple» являлся крупным заказчиком у «Motorola»), считая что она способна производить больше микропроцессоров, чем IBM. Потом эту тройственную сеть прозвали AIM (Apple, IBM, Motorola).

В результате вступления в сеть в выигрыше оказались все:

– IBM получила однокриповый процессор с минимальными затратами, который и был целью организации сети;

– Apple получила один из самых мощных RISC-процессоров на рынке и бесплатную рекламу в публикациях в виде имени IBM;

– Motorola получила современный чип RISC без собственных затрат с возможностью его реализовывать, включая Apple и IBM.

Рассмотрим пример с участием российских организаций.

Авиакомпания «Трансаэро» объявила об образовании нового авиационного альянса, организовав сеть с несколькими авиакомпаниями: «Уральские авиалинии», «Красноярские авиалинии», «Эрë Казахстан групп» и американская «Континентал Эр-лайнз». Организованная сеть предусматривала совместное использование маршрутов и реализацию билетов по специальным ценам, чем создала комфортные условия своим пассажирам – теперь они могли затрачивать минимальное время между рейсами и экономить деньги.

Кроме того, в практике встречаются так называемые комбинированные предпринимательские сети, объединяющие в себе признаки вертикально- и горизонтально-интегрированных предпринимательских сетей [3].

В комбинированной (вертикально-горизонтальной) предпринимательской сети сочетаются как компании, участвующие на отдельных этапах технологического процесса, так и компании, которые производят одинаковую продукцию, занимающиеся вспомогательным производством, оказывающие услуги участникам сети.

Одним из современных примеров предпринимательской сети является кластер, который обладает всеми ее признаками [3]. В этом случае предпринимательская сеть является виртуально-интегрированной структурой. Однако все финансовые решения принимаются коллегиально на основе локальных компромиссов между участниками кластера [1, 2], что тоже характерно для предпринимательской сети.

Принятие решения о создании сети не всегда является простым и очевидным. Несмотря на успешное развитие, межфирменные партнерства, по сути, остаются противоречивыми. В них одновременно проявляются черты и фирмы, и рынка. С одной стороны, предпринимательские сети ведут себя подобно единой фирме, партнеры совместно координируют стратегические действия и коллективные решения. С другой стороны, внутри сети продолжает действовать конкурентный механизм рынка. Успешность результата зависит от многих факторов: выбора уровня объединения, совместимости стратегических интересов, зрелости отрасли и даже, что немаловажно, общности культурных характеристик.

На основе вышесказанного можно классифицировать уровни создания предпринимательских сетей (табл. 1). Из таблицы видно, что предпринимательские сети могут быть трех уровней.

**Таблица 1**

Классификация уровней создания предпринимательских сетей

Уровень создания ПС	Критерии классификации	Примеры
Уровень бизнеса	Совместимость стратегических интересов (технологическая, маркетинговая)	Pirelli Tyres + Cooper Tire (шинная промышленность) Honda + Rover (автомобили)
	Формы собственности (соглашения, совместные предприятия, партнерства, торговые ассоциации, франчайзинг, лицензирование)	Citigroup + Oracle Corporation (без участия в собственности) Visa + American Express + Banksys + ERG + Interplay (совместное предприятие)
	Механизм взаимодействия (двухсторонние, многосторонние)	Microsoft + Motorola (двухстороннее) Star Alliance (сетевой)
Уровень отрасли	Отраслевая структура (внутриотраслевые, межотраслевые)	Pirelli Tyres + Cooper Tire (шинная промышленность) Cisco Systems + Cap Gemini (межотраслевой)
	Зрелость отрасли (зарождение, быстрый рост, зрелость, сокращение, упадок)	Cisco Systems + Motorola (быстрорастущая) Volvo + Renault (зрелая отрасль)
Международный уровень	Страновая принадлежность (национальные и международные)	Cisco Systems + PeopleSoft (США) SAS (Скандинавия) + Lufthansa (Германия)
	Культурные характеристики (социокультурная идентификация)	Honda + Rover (японский кластер + английский)

В качестве примера уместно привести гостиничные сети, которые стали появляться в мире в начале 30-х годов 20 века. Сетевые отели пользуются наибольшей популярностью у клиентов, поскольку за известным

брендом всегда стоит гарантия надежности, комфорта и высококлассного обслуживания.

В табл. 2 приведены TOP-10 мировых лидеров среди гостиничных сетей в 2012 году<sup>1</sup>.

**Таблица 2**

TOP-10 мировых лидеров среди гостиничных сетей (2012 г.)

№ п/п	Наименование гостиничной сети	Кол-во отелей	в т.ч. в России	Кол-во номеров	Страна-владелец
1	InterContinental Hotels Group	4480	13	658348	Англия
2	Hilton WorldWide	3843	3	633238	США
3	Marriott	3537	13	617837	США
4	Wyndham Hotel Group	7205	3	613126	США
5	Accor	4426	11	531714	Франция
6	Choice Hotels International	6023	нет	502460	США
7	Starwood Hotels and Resorts	1077	5	315346	США
8	Best Western	4078	2	311598	США
9	Carlson Rezidor Hotel Group	1077	нет	165802	США
10	Huatt Hotels Corporation	450	3	120806	США

П р и л о ж е н и е . Составлено авторами по материалам Интернет-ресурса: <http://hoteladvisor.livejournal.com/13242.html>, код доступа 23.11.2014.

<sup>1</sup> <http://hoteladvisor.livejournal.com/13242.html>.

### Выводы

1. Большинство фирм вступает в предпринимательскую сеть для повышения конкурентоспособности. Это целесообразно только при сохранении индивидуальности, в противном случае фирма может попасть в положение игнорирования ее интересов ради других участников сети.

2. Главной причиной для вхождения бизнес-единицы в сеть является наличие проблем, которые наиболее эффективно можно решить совместно с сетевыми партнерами.

3. При вхождении в предпринимательскую сеть каждая бизнес-единица раскрывает свой экономический потенциал, активизируется появление новых управленческих идей и решений и в предпринимательской сети получается синергетический эффект от объединения всех ресурсов участников, входящих в сеть.

### Список литературы

1. Бушуева М.А. Локальный компромисс как основа принятия финансовых решений в кластере (на примере текстильного кластера) / М.А. Бушуева, Д.А. Коровин, Н.Н. Масюк // Известия вузов. Технология текстильной промышленности. – 2013. – № 6 (348). – С. 35–41.
2. Бушуева М.А. Финансовые мотивации участников кластера и способы принятия решений на основе локальных компромиссов / М.А. Бушуева, Д.А. Коровин, Н.Н. Масюк // Известия вузов. Технология текстильной промышленности. – 2013. – № 2 (344). – С. 15–22.
3. Вахрамов Е.Н., Ковбас А.П. Предпринимательская сеть как объективный результат эволюции форм предпринимательской деятельности / Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2006. – № 4.
4. Ковбас А. П. Предпринимательские сети как форма интеграции и развития бизнеса / АРООО «ВЭО» России. – Астрахань. – 2005. – С. 9.
5. Масюк Н.Н. Инновационное развитие региона на основе кластеризации как формы виртуальной интеграции компаний / Н.Н. Масюк, М.А. Бушуева // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного

ного университета экономики и сервиса. – 2012. – № 3. – С. 102–107.

6. Морковина С.С. Механизм сетевого развития предпринимательских структур: Монография / С.С. Морковина, Н.А. Азарова. – Воронеж: НАУКА-ЮНИПРЕСС. – 2011. – С. 116.

7. Webster F.E. The Changing Role of Marketing in the corporation // Journal of Marketing. – 1992. – № 56 (4). – P. 1.

### References

1. Bushueva M.A., Korovin D.A., Masyuk N.N. *Local compromise as the basis for making financial decisions in the cluster – College news. Technology of textile industry*, 2013, no. 6 (348), pp. 35–41.
2. Bushueva M.A., Korovin D.A., Masyuk N.N. *Financial motivation of the cluster participants and the ways in which decisions are based on local compromises – College news. Technology of textile industry*, 2013, no. 2 (344), pp. 15–22.
3. Vakhramov E.N., Kovbas A.P. *Business network as an objective result of the evolution of forms of entrepreneurial activity – Vestnik of Astrakhan state technical University*, 2006, no. 4.
4. Kovbas A.P. *Business network as a form of integration and business development – AROOO «VEO» Russia*, 2005, p. 9.
5. Masyuk N.N., Bushueva M.A. *Innovative development of the region-based clustering as a form of virtual integration companies – The territory of new opportunities. Bulletin of the Vladivostok state University of Economics and service*, 2012, no. 3, pp. 102–107.
6. Morkovina S.S., Azarova N.A. *The mechanism of network development of business structures: Monograph – Voronezh: SCIENCE-UNIPRESS*, 2011, p. 116.
7. Webster F.E., *The Changing Role of Marketing in the corporation – Journal of Marketing*, 1992, no. 56 (4), p. 1.

### Рецензенты:

Терентьева Т.В., д.э.н., доцент, первый проректор, заведующий кафедрой экономики и менеджмента, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, г. Владивосток;

Ворожбит О.Ю., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой международного бизнеса и финансов, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, г. Владивосток.

Работа поступила в редакцию 29.12.2014.