

## СТРАТЕГИИ ИНТЕГРАЦИИ: ОТ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ К МЕЖФИРМЕННЫМ СЕТЯМ

Р. Г. Пожидаев

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 12 марта 2010 г.

**Аннотация:** *статья представляет собой анализ одной из основных тенденций организационного развития – преобразования вертикально интегрированных структур в сетевые организации, а также же причин, по которым компании отказываются от стратегии интеграции на основе слияний и поглощений в пользу создания межфирменных сетей.*

**Ключевые слова:** *сетевая организация, вертикально интегрированная компания, стратегия, трансакционные издержки, неопределенность, ограниченная рациональность, оппортунизм, координационные механизмы, стратегический центр.*

**Abstract:** *this article is the consideration one of the main trend of organization development – transformation of the vertically integrated companies to network organizations as well as the reasons on which companies refuse from integration on base of the mergers and acquisitions in favor to the inter-firm networks formation.*

**Key words:** *network organizations, vertically integrated company, strategy, transaction cost, uncertainty, limited rationality, opportunism, co-ordination mechanisms, strategic center.*

Распространение различных форм сетевых организаций является неотъемлемой характеристикой современной мировой экономики. На глобальных и региональных рынках, в различных отраслях и сферах бизнеса очевидна тенденция к формированию и расширению сетей, в которых юридически самостоятельные фирмы объединяют активы, координированно направляют потоки ресурсов и обмениваются информацией о текущей и планируемой деятельности.

Что лежит в основе этой тенденции? Означает ли она появление новой формы организации или это переходный этап в эволюции крупных корпораций, а также сообществ малых и средних фирм, сложившихся благодаря географической близости или наличию взаимозависимостей? В чем отличие современных сетевых организаций от предшествующих форм интеграции?

В рамках отдельной статьи нельзя дать исчерпывающие ответы на эти вопросы, однако можно рассмотреть причины, лежащие в основе этого процесса.

На научной основе сети отношений стали изучать с 1970-х гг.<sup>1</sup> Основным объектом анализа были

сети неформальных отношений внутри и вне организации, а исследования проводились преимущественно в рамках экономической социологии (Стинчкомб, Перроу, Бурман, Макнил, Эмерсон и др.). Серьезные исследования сетевых структур как формы организации проводились в 1980-х гг. Начало 80-х – один из важных периодов в истории мировой экономики. Предложение в большинстве отраслей экономики, на наиболее развитых и платежеспособных рынках, стало стабильно превышать спрос. Компании действовали в условиях возрастающей динамичности, неопределенности и сложности внешней среды. Для сохранения нормы прибыли им было необходимо искать места и способы производства с низкими издержками, а также новые рынки сбыта. Как следствие, интернационализация бизнеса приобрела глобальные масштабы, конкуренция выросла настолько, что игроки во многих отраслях были вынуждены до предела снизить норму прибыли.

В условиях нарастающей конкуренции и динамичного делового окружения многие компании столкнулись с необходимостью изменения бизнес-моделей и принципов организации.

<sup>1</sup> Исследования формальных и неформальных сетей отношений в организациях проводились и ранее – например, известный Хотгорнский эксперимент, проводившийся с 1924 по 1936 г.; исследования сетей коммуникаций в 1950-х гг.

© Пожидаев Р. Г., 2010

(Бавелэс, Ливитт, Гетцков, Симон, Далтон). В данном случае речь идет о появлении в 1970-х гг. целого ряда работ в области экономики и социологии организаций, посвященных анализу формальной и неформальной структур власти.

Первыми, кто отметил эти тенденции, были Майкл Пиоре и Чарльз Зейбель. По их мнению, конкурентная борьба привела к новой логике производственной деятельности – гибкой специализации: «Массовое производство достигло своей критической точки. Рынки стандартных товаров уже насыщены, в то время как потребителей привлекают товары более высокого качества и более узкоспециализированные. И в этой подвижной среде появились гибкие производители, умеющие быстро реагировать на изменение рыночных условий. Для того чтобы соответствовать требованиям постоянно меняющегося рынка, фирмы прибегают к новым способам организации, предполагающим распределение производства по диверсифицированным межфирменным связям с поставщиками, субподрядчиками и конечными потребителями» [1, с. 37].

В целом, дискуссии конца 80-х и 90-х гг. сводятся к анализу различных аспектов процесса вертикальной дезинтеграции компаний<sup>2</sup>.

Ряд исследователей (Дор, Контрактор, Лоранж, Барлетт, Гошал, Ханнан, Фриман и др.) сходятся во мнении, что вертикально интегрированная компания процветала в условиях рыночной стабильности и медленно меняющихся технологий, но «по причине масштабности инвестиций в определенные активы, сопровождающейся развитием специализированных навыков и умений рабочей силы, компании начинают все более сопротивляться изменениям» [2, с. 152].

Джон Стаки и Дэвид Уайт отмечают: «Вертикальная интеграция – это способ координировать разные составляющие отраслевой цепи в условиях, при которых невыгодна двусторонняя торговля. Специфичность основных фондов и высокая частота транзакций вынуждают технологически тесно связанные пары покупателей и продавцов обсуждать условия непрерывного потока сделок. На этом

<sup>2</sup> Внимание к процессу децентрализации и вертикальной дезинтеграции не означает, что укрупнение корпораций за счет слияний и поглощений, равно как и вертикальной интеграции, перестали иметь место. Наоборот, исследователи корпоративного управления (Дж. Джиллис, П. Барта, Р. Леблан, Б. Бурроу, Дж. Хельяр и др.) считают 90-е гг. прошлого века эпохой слияний и поглощений, отмечая недружественный характер многих сделок по приобретению активов конкурентов. Однако череда банкротств крупных корпораций в начале 2000-х гг. (преимущественно американских – Enron, Kmart, Haliburton, KPMG, Lucent Technologies, Tyco International, Arthur Anderson и др.) сократили число сделок по слиянию и поглощению

В контексте данной статьи децентрализация, вертикальная дезинтеграция и образование сетевых организаций рассматриваются как набирающий силу, альтернативный (стратегии слияний и поглощений) процесс организационного развития.

фоне растут трансакционные издержки и риск злоупотребления рыночной властью. Поэтому с точки зрения эффективности, снижения издержек и рисков лучше, чтобы все процессы выполнял один владелец», однако вертикальная интеграция «требует крупных стартовых капиталовложений, и, кроме того, эффективность ее координации часто бывает весьма сомнительной» [3, с. 80].

К недостаткам вертикально интегрированных структур относят также неспособность быстрого реагирования на меняющийся рынок, так как возрастающая сложность управления увеличивающейся в размерах корпорацией приводит к утрате гибкости. По мнению Уолтера Пауэлла и Лорель Смит-Дор, «...факторы успешности вертикально интегрированных фирм – инвестирование в крупномасштабное хозяйство и организационная рутина, которые обеспечивают надежное массовое производство – могут «замкнуть» эти организации на практиках, которые с большим трудом поддаются изменениям» [4, с. 73].

В противоположность вертикально интегрированным, сетевые структуры способны к быстрой адаптации: «...сила сетей – гибкость, они могут сочетать различные компоненты и тем самым использовать новые возможности» [1, с. 73].

Тем не менее, учитывая разнообразие и многогранность условий организации деятельности в различных отраслях и сферах бизнеса, не все авторы (в частности Харрисон, Амин, Робинс, Мавери и др.) согласны с тем, что простое противопоставление массового и гибкого производства объективно.

Очевидно, что процессы дезинтеграции и децентрализации крупных иерархических структур сложны и имеют множество причинно-следственных связей и механизмов. Не менее сложны и процессы образования сетей как результат предыдущего сотрудничества или преднамеренного поиска и объединения партнеров для совместной реализации цепочки создания стоимости.

Рассмотрим причины, побуждающие компании к созданию сетей.

**Фактор издержек.** Издержки – фактор, который, как правило, отмечается первым при обсуждении преимуществ межфирменных сетей. Кроме традиционного рассмотрения фактора издержек как основы экономической эффективности той или иной формы организации, здесь играет роль и исторический период формирования и распространения сетей. Восьмидесятые годы – время роста конкуренции и полномасштабной глобализации

бизнеса, когда фактор издержек приобрел решающее значение для выживания компаний, особенно тех, кто не мог похвастаться технологическим лидерством в отрасли.

Преимущество сетевых организаций в постоянных издержках не считалось очевидным. Вертикальная интеграция как форма, основанная на стремлении к сокращению издержек посредством увеличения масштабов производства при одновременной специализации активов вдоль цепочки создания стоимости, идеальна для массового производства. Превосходство сетевых организаций в гибкости и скорости реагирования при повышении динамичности и сложности делового окружения не означает превосходства в издержках. Наоборот, частые перестроения не способствуют достижению эффекта масштаба.

Анализ другого, весьма популярного в 1980-е гг. объекта дискуссий – транзакционных издержек (расходы на поиск информации о поставщиках и продавцах, заключение сделок, обмен информацией с партнерами, мониторинг действий конкурентов и т.д.) также свидетельствует о преимуществах вертикальной интеграции. Обладая фиксированными активами, включающими все или большинство стадий создания стоимости, вертикально интегрированная компания добивается самого значительного (по сравнению с другими формами организации) снижения издержек на взаимодействие, при обеспечении координации и контроля деятельности.

Теория транзакционных издержек (Коуз, Уильямсон) активно использовалась для экономического анализа межфирменного взаимодействия, так как:

- располагала методологией анализа альтернативных форм координации;
- специфика сетевых организаций, состоящая в формировании долгосрочных, многосторонних связей между самостоятельными фирмами, изменяет характер сделок и, шире, отношений между партнерами, что непосредственно влияет на размер транзакционных издержек.

Однако инструментов анализа, которыми располагает теория транзакционных издержек, оказалось недостаточно. Во-первых, теория рассматривает парные меновые отношения, а современным сетевым организациям присущи сложные и разносторонние отношения между несколькими, а иногда и множеством партнеров, часто основанные не на обмене, а на взаимодополнении (комплементарности). Во-вторых, характер отношений в сетевых организациях выходит за рамки юридически оформ-

ленных, когда партнеры, преследуя общие интересы, могут отойти от контрактных обязательств.

Очевидно, что благодаря отношениям доверия и обмена информацией сетевые структуры также добиваются снижения транзакционных издержек, но достигнуть уровня вертикально интегрированных компаний им сложно. На основании чего тогда можно говорить о преимуществах сетевых организаций в издержках? Прежде всего, по причине разных по масштабу и целевому назначению инвестиций.

Компания выбирает стратегию вертикальной интеграции по весьма рациональным причинам:

- в стремлении избежать риска злоупотребления рыночной властью со стороны поставщиков и/или каналов сбыта;
- в стремлении избежать высоких транзакционных издержек;
- в стремлении обрести рыночную власть и устанавливать высокие входные барьеры для потенциальных конкурентов.

Несмотря на обоснованность причин, решать эти задачи приходится за счет крупных капиталовложений в активы, что, впрочем, не гарантирует компании достижение долгосрочных конкурентных преимуществ и лидерства на рынке. Проблема крупных стартовых инвестиций усугубляется высокой вероятностью завышенной цены на поглощаемую компанию, что характерно для ситуаций, когда компания стремится к приобретению активов в том звене создания стоимости, где число игроков минимально и/или высоко их влияние на цену конечного продукта. Более того, инвестиции в скупку активов, продиктованные стремлением к устранению конкурента, могут привести к убыткам компании-приобретателя.

Часто компания-покупатель заменяет продуктовую линейку поглощаемой компании на собственную продукцию или ликвидирует приобретенные подразделения. Однако на унификацию продукции или вывод активов требуются время и деньги, которые могли быть израсходованы на развитие действительно конкурентоспособной технологии или продукции. Стремясь достигнуть доминирующей рыночной позиции за счет размера, корпорация может упустить тенденции развития рынка или смежных отраслей.

Сетевые организации имеют преимущество, так как:

- им проще привлекать масштабные инвестиции – в отличие от компаний, использующих в качестве основы для интеграции слияния и погло-

щения, деньги вкладываются не в дорогостоящие активы, а в конкретные проекты;

– сети, ориентируясь на производство продукции с коротким жизненным циклом и, как правило, отслеживая тенденции в развитии и внедрении технологий, располагают большими возможностями по изменению состава производимой продукции. Более того, внедрение новой технологии может происходить за счет вовлечения в сеть нового партнера на взаимовыгодных условиях;

– наконец, интегрируя сильных игроков или даже лидеров в разных звеньях цепочки создания стоимости, межфирменная сеть может выстроить высокие входные барьеры, избежав при этом крупных капиталовложений.

**Фактор обучения. Роль информации и знаний.** Роль обмена информацией в сетевых организациях (как и любой форме организации) не ограничивается транзакционными издержками. Впрочем, вопрос о соотношении транзакционных издержек в вертикально интегрированных структурах и сетевых организациях также остался открытым и требует разъяснения.

Вертикально интегрированная структура решает проблему неточной информации благодаря жестким стандартам отчетности, определяемым центральным офисом. В результате издержки на взаимодействие подразделений стремятся к нулю. Тем не менее даже если вертикальная структура интегрирует все звенья цепочки создания стоимости, но не является монополистом на рынке, ей нужно осуществлять мониторинг действий конкурентов, а также тенденций развития технологий и появления товаров-заменителей, которые могут разрабатываться в смежных или других отраслях. Ряд авторов (Канеко, Имаи, Пауэлл, Зейбель и др.) отмечают, что стандартизированный поток информации в иерархиях сужает возможности компаний по своевременной реакции на изменение тенденций рынков и приобретение новых знаний.

В сетевых организациях положение дел иное. Роль обмена информацией здесь высока по определению – без коммуникации нельзя говорить о сети отношений, тем более – координации совместной деятельности. Многие исследователи (Кэш, О’Доннел, Кумар и др.) считают межорганизационные информационные системы (МОИС) основой развития новых форм организации<sup>3</sup>. Впрочем, су-

<sup>3</sup> См., например: Шерешева М. Ю. Межорганизационные информационные системы в сетевом межфирменном взаимодействии // Российский журнал менеджмента. 2006. № 1. С. 55–76.

ществуют разные взгляды на роль МОИС в снижении коммуникационных и транзакционных издержек.

Сторонники того, что МОИС способны значительно их сократить (О’Доннел, Кумар, Глассберг и др.), обосновывают свою точку зрения наглядными примерами – традиционно упоминаются глобальные распределительные системы<sup>4</sup> и электронные торговые площадки. Противники (Аоки, Фриман) считают, что «по причине необходимости ... большие усилия и большее количество времени на коммуникацию и переговоры, транзакционные издержки, связанные с сотрудничеством, гораздо более высоки, нежели аналогичные издержки в иерархической структуре» [5, с. 8].

Возможно, правы и те, и другие. На этапе определения состава и роли партнеров (в случае, если партнеры не имели предшествующего опыта долгосрочного сотрудничества) коммуникационные и транзакционные издержки могут быть очень высоки. Если же сеть достигает стабильного состояния, то коммуникационные и транзакционные издержки заметно снижаются.

С другой стороны, процесс создания вертикальной структуры, как и любой интеграции, основанной на слиянии и поглощении (приобретение недостающего актива в цепи создания стоимости или расширение портфеля активов), сопровождаются не меньшими издержками на подготовку и осуществление сделок.

В целом, сравнение коммуникационных и транзакционных издержек в вертикально интегрированных и сетевых структурах не совсем оправдано. Сети создаются на динамичных рынках с коротким жизненным циклом продукции, где владение активами не гарантирует стабильного положения на рынке. В этих условиях коммуникационные и транзакционные издержки, выражающиеся в дополнительном объеме и обмене информацией, могут рассматриваться как условие поддержания гибкости и адаптивности межфирменных сетей и тем самым обретения конкурентных преимуществ перед традиционными иерархиями и другими фор-

<sup>4</sup> Глобальные распределительные системы (Global Distribution Systems, GDS) появились на базе систем бронирования авиабилетов мировых авиационных лидеров как следствие необходимости в глобальных системах, объединяющих разнородные информационные потоки. Предоставляя клиентам диверсифицированный пакет услуг, GDS позволяет авиакомпаниям, теряя деньги на перевозках, зарабатывать в смежных направлениях бизнеса. По имеющимся оценкам эффект (экономия на издержках обмена информации, сокращение числа касс и т.д.) от функционирования GDS достигает 5 млрд дол. в год.



мами интеграции. Более того, еще одним немаловажным следствием обмена информацией является ее качественная сторона, которая выражается в способности к обучению и обмену знаниями.

Здесь мы подходим к еще одному фактору образования сетей – необходимости и возможности быстрого обучения, столь важного для эффективной деятельности в условиях динамичного и сложного окружения. Некоторые исследователи сетевых организаций (Канеко, Имаи, Пауэлл, Брентли, Ландвилл и др.) считают, что потребность в обучении является основной движущей силой создания сетей.

Безусловно, атмосфера доверия и взаимной поддержки способствует распространению знаний и быстрому обучению. Однако возникают сомнения относительно того, что эти способности по определению присущи сетевым организациям. Во-первых, для получения экономического эффекта необходимо четко представлять цель и результат распространения знаний и обучения, т.е. увязывать их со стратегией сетевой структуры. Во-вторых, объединение знаний для разработки уникальной технологии или продукции может быть целью межфирменной сети, но ее достижение зависит от организационных (прежде всего, координационных механизмов) и рыночных (позиционирования и продвижения) факторов.

**Неопределенность и риск.** Два взаимосвязанных фактора также оказывают непосредственное влияние на интеграцию компаний. Более того, высокую неопределенность делового окружения можно рассматривать в качестве основного побудительного мотива к выбору стратегии вертикальной или сетевой интеграции. Однако причины такого выбора различны.

Если в отрасли незначительное количество игроков или есть тенденция к их сокращению (превращению отрасли в олигополию); рыночная власть поставщиков и покупателей высока или есть тенденция к ее увеличению; ввод дополнительных производственных мощностей (дополнительного объема добычи полезных ископаемых), другими словами, рост предложения, приведет к падению общей нормы прибыли, то компания стремится к вертикальной интеграции как способу избежать высокой неопределенности в прогнозировании будущего спроса и предложения, нормы прибыли и цены конечного продукта.

Если в отрасли: значительное или растущее число игроков; рыночная власть поставщиков (каналов сбыта) незначительна или имеет тенденцию

к снижению влияния; короткий жизненный цикл продукции; исследования и разработки требуют высоких затрат; высока роль специфических знаний, обучения и обмена знаниями; существует опыт неформальных долгосрочных отношений с другими компаниями в рамках цепи создания стоимости, который располагает к доверию и свободному обмену информацией, то компания стремится к формированию или участию в сетевой структуре как способу избежать высокой неопределенности в прогнозировании тенденций развития отрасли, возможности распределить риски, связанные со значительными инвестициями в исследования и разработки, с расширением рынков сбыта.

Кроме мотивов, побуждающих компанию выбрать ту или иную стратегию интегрирования, неопределенность естественным образом присутствует в текущей деятельности вертикально интегрированных и сетевых структур.

Как уже отмечалось выше, для вертикально интегрированных компаний это преимущественно неопределенность делового окружения. Для межфирменных сетей кроме внешней добавляется неопределенность в поведении участников партнерства. Возможны конфликтные ситуации, связанные с:

- разногласиями по поводу распределения прибыли;
- снижением рентабельности отдельных участников как результата следования интересам сети;
- наличием более выгодных предложений от других игроков в отрасли;
- неверно выбранной стратегией, координационными механизмами и стандартами взаимодействия в сети.

Таким образом, нельзя утверждать, что сетевая форма организации позволяет избежать неопределенности в большей степени, чем вертикально интегрированная или традиционная иерархия. Однако, формируясь на рынках с высоким уровнем неопределенности, сетевым организациям удается существенно снизить риски через их распределение внутри сети. Подобное снижение неопределенности не достижимо отдельной компанией в силу сложности и дороговизны контроля необходимых активов и ресурсов.

**Ограниченная рациональность и оппортунизм.** Согласно концепции ограниченной рациональности, сформулированной Гербертом Саймоном, способность людей решать сложные задачи ограничена. Эта идея была развита Оливером Уильямсоном и стала одним из основных элементов

теории трансакционных издержек, в которой ограниченная рациональность связана с неспособностью компаний осуществлять рыночные сделки с учетом всех возможных вариантов развития событий [6].

Уильямсон также ввел в экономический оборот понятие оппортунизма: при возможности компании нарушают условия коммерческих соглашений в свою пользу, если это соответствует их долгосрочным интересам [6].

С позиции рассматриваемого вопроса ограниченная рациональность и оппортунизм должны минимально присутствовать в вертикально интегрированных структурах как результат владения активами вдоль цепочки создания стоимости. Традиционная компания вступает в частые рыночные сделки с целью приобретения необходимых ресурсов, что повышает вероятность ограниченной рациональности и оппортунистического поведения контрагентов. Для сетевой формы интеграции можно предположить, что ограниченная рациональность и оппортунизм будут существенно ниже, чем в контрактной деятельности отдельной фирмы, но выше, чем у вертикально интегрированной компании.

Большинство исследователей сетевых структур не сомневаются в снижении влияния ограниченной рациональности и оппортунизма внутри сетей. Часть из них (Грановеттер, Саксениан, Экклес и др.), исходя из того, что сети выстраиваются на основе предшествующих неформальных отношений, считают, что проблема ограниченной рациональности и оппортунизма решается за счет доверия. Исследователи, разделяющие маркетинговый подход к сетевым организациям (Гронроос, Равальд, Улага, Уилсон, Ятрания, Уолтер, Эггерт, Гемунден и др.), исходя из того, что частые взаимоотношения компаний могут стать их конкурентным преимуществом, также считают, что ограниченная рациональность и оппортунизм значительно снижаются в межфирменных сетях.

Сторонники ресурсной (Пфедфер, Саланчик, Эван, Олдрич и др.) и институциональной (Ди-Маджио, Пауэлл, Оливер, Аоки и др.) теорий, несмотря на различия в определении типов взаимозависимостей в сетевых организациях, также соглашаются с тем, что совместная деятельность снижает ограниченную рациональность и оппортунизм.

Джон Стаки и Дэвид Уайт отмечают [3, с. 93], что неопределенность, ограниченная рациональность и оппортунизм в разной степени проявляются по странам, отраслям и периодам времени.

Причем наибольшее влияние на их проявление оказывает национальная модель менеджмент<sup>5</sup>. Продолжая их мысль, можно предположить, что сложившийся в национальной модели менеджмента подход к выбору основ для интеграции и формированию сетевых организаций также оказывает влияние на ограниченную рациональность и оппортунизм.

В целом, несмотря на превалирование мнения о снижении ограниченной рациональности и оппортунизма в межфирменных сетях, очевидно, что низкая степень влияния этих факторов достижима лишь при выполнении ряда условий – свободного обмена информацией, наличия эффективной стратегии сети, выражающейся в стабильной или растущей норме рентабельности ее участников, и т.д. Если сеть способна минимизировать оппортунистическое поведение, то это приводит к снижению уровня неопределенности и риска.

**Фактор власти.** В 1990-е гг. преобладало мнение, что процесс децентрализации – лишь этап эволюции традиционных и вертикально интегрированных иерархий, получивший распространение как способ соответствия растущей динамичности и сложности окружения. Дискуссии касались преимущественно вопроса передачи полномочий подразделениям. По мнению Пауэлла, «есть множество свидетельств того, что в крупных иерархических, вертикально интегрированных организациях происходят фундаментальные изменения. В упрощенном виде здесь можно выделить два процесса: «сжатие» крупных организаций, проявляющееся в сокращении их размеров, и децентрализации стратегической власти практически на каждом этапе процесса производства. В первом случае крупная фирма трансформируется на внутреннем уровне, во втором – происходит распределение основных видов ее деятельности между возрастающим количеством акторов при соответствующей утрате централизованного контроля. Оба процесса влекут за собой вертикальную дезинтеграцию, или сжатие иерархии, а также распространение горизонтальных отношений, или сетеподобных связей» [4, с. 63].

Оппоненты (Харрисон, Амин и др.) считали что «децентрализация производства не означает соответствующей децентрализации власти: хотя крупные фирмы реорганизуют самые основы своей производственной деятельности, контроль за

<sup>5</sup> В частности, авторы приводят пример отношений доверия в японской культуре управления, которой не свойствен оппортунизм.

принятием решений по-прежнему остается сконцентрирован» [7, с. 107].

Однако развитие региональных промышленных систем, состоящих из независимых малых и средних фирм, целенаправленное создание сетей на основе сложившихся отношений с поставщиками и покупателями, сопровождающееся ростом предложения и числа обслуживаемых рынков, явно не соответствовали определению набирающего силу процесса сетевой интеграции лишь как следствия децентрализации и дезинтеграции вертикальных структур и корпораций, ранее использовавших стратегии слияния и поглощения. Как следствие, появилась потребность в концепциях, объясняющих систему власти, роль механизмов координации и контроля в сетевых организациях.

Вопрос власти в сетевых организациях делит исследователей на сторонников полицентричной и централизованной власти. Полицентричный подход к власти характерен для экономической социологии, где в центре внимания социальные аспекты отношений, основанных на доверии и взаимности, которым действительно чужда централизация. Подобные взгляды разделяют и представители маркетинга взаимоотношений, рассматривающие сети как группы независимых участников, связанных горизонтальными отношениями, взаимозависимостями и обменом, но действующих без иерархического контроля.

На практике сети, основанные на полицентричной власти, характерны для региональных промышленных систем и некоммерческих организаций. Впрочем, для региональных промышленных систем это утверждение носит долю условности, так как компании, входящие в подобное сообщество, как правило, принимают решения не относительно друг друга, а координируют совместные действия по принятию определенных стандартов и продвижению общих интересов.

Авторы, развивающие свои концепции в рамках стратегического управления, преимущественно сторонники централизации власти в сетевых организациях. По мнению Ф. Вебстера, «сетевые организации – корпоративные структуры, являющиеся результатом многочисленных отношений, контактов с партнерами и стратегических альянсов. Главная характеристика сети – единство, открытая и гибкая коалиция, руководимая из единого центра, в котором сосредоточены наиболее важные функции, такие как развитие и непосредственное управление альянсами, координация, финансовая функция и технологическое развитие. Также в его

компетенцию входит определение стратегических компетенций сети, развитие отношений с потребителями и управление информационными потоками, связывающими сеть» [8, с. 132].

Серьезные исследования власти в межфирменных сетях проводили Дж. Лорензони и Ч. Баден-Фуллер [9] – авторы концепции стратегического центра – компании-лидера, формирующей и развивающей сеть партнеров. Лорензони и Баден-Фуллер описали основные роли стратегического центра как:

- создателя ценности (стоимости) для партнеров;
- лидера, создателя способностей и возможностей, правил взаимодействия;
- разработчика стратегии и структуры.

Как создателя ценности роль стратегического центра заключается в:

- стратегическом аутсорсинге – распределении между партнерами звеньев в общей цепочке создания стоимости;
- развитии ключевых навыков и компетенций партнеров в целях роста их эффективности и конкурентоспособности;
- заимствовании идей третьих сторон, которые позволяют создать (развить) новые технологии;
- построении сети на основе конкуренции.

Роль стратегического центра как лидера, создателя способностей и возможностей, правил взаимодействия заключается в:

- создании видения (концептуализации бизнес-идеи) как перспектив рынков, так и создания сети, поддержании его актуальности;
- контроле над брендом, развитии системы интеграции и поддержки партнеров;
- создании атмосферы доверия и взаимной ответственности;
- создании механизма привлечения и отбора партнеров.

Наконец, в качестве разработчика стратегии и структуры роль стратегического центра заключается в способности создать из объединенных ресурсов партнеров новую стратегическую позицию и одновременно выстроить структуру, обеспечивающую быстрый захват и удержание этой позиции.

В целом, определение власти в сети как полицентричной или централизованной зависит от подхода к сетевым организациям и основного предмета исследований. Делая акцент на отношениях и взаимозависимостях, представители экономической социологии и маркетинга взаимоотношений считают, что власть в сетевых организациях

полицентрична. В поиске причин экономической эффективности и уникальных конкурентных преимуществ сторонники стратегического подхода обоснованно считают власть в сети централизованной.

Как упоминалось выше, определение структуры власти зависит и от типа сети. Необходимо также отметить, что централизация власти не обязательно является следствием преобразования крупной иерархической структуры в сеть самостоятельных бизнес-единиц, но характерна и для компаний, стремящихся к обеспечению координированной реализации цепочек создания стоимости путем создания межфирменной сети. Таким образом, централизация власти в сети преследует цель не столько контроля, сколько координации деятельности.

Важность координационных механизмов признают все авторы, независимо от подхода к сетевым организациям. Среди наиболее подробных исследований координационных механизмов в сетевых организациях следует отметить работы Генри Минтцберга [10, 11].

Минтцберг исходит из того, что внутри сети фирмы вступают в сложный набор взаимозависимостей, которые требуют эффективных усилий по координации действий. Таким образом, способ формирования сети и координации определяется балансом двух противоположных потребностей: с одной стороны, координационные механизмы не должны быть столь жесткими, как в корпорации, с другой – одно из определяющих преимуществ сети – гибкость цепочки создания стоимости благодаря вовлечению независимых партнеров – будет утрачено без строгой координации действий.

Координация является критическим элементом существования и развития межфирменной сети

даже в большей степени, чем между подразделениями в отдельной фирме, так как между участниками сети сохраняется организационное, культурное, а иногда и географическое разделение. Координационные механизмы должны поддерживать деятельность и поведение каждого участника сети в соответствии со стратегией всей системы.

Минтцберг [11] рассматривает типы построения сетей исходя из вида взаимозависимости между компаниями и, следовательно, преимущественного координационного механизма (см. таблицу).

Правильный выбор и реализация координационных механизмов в значительной степени облегчают проблему контроля в сетевых структурах.

Даже при условии централизации власти в сети стратегические центры, как правило, не стремятся к использованию форм прямого контроля над партнерами, так как контроль, выходящий за рамки координирования цепочек создания стоимости, лишь создает дополнительные издержки.

С другой стороны, контрольные механизмы, способствующие координации действий, могут получить развитие даже по сравнению с традиционной иерархической структурой. Это развитие также носит преимущественно качественный характер, так как связано с разработкой и внедрением общих принципов и стандартов работы (например, разработкой общих бизнес-процессов, систем контроля качества, логистики внутри сети).

Весьма важной составляющей для обеспечения действия механизмов координации и контроля является создание и управление (стратегическим центром) систем информации и знаний сети, что позволяет обеспечить гибкость в принятии решений, обеспечить быструю разработку и внедрение инноваций.

Т а б л и ц а

Основные виды взаимозависимостей и координационных механизмов, действующих в сетевых структурах

Сетевая структура	Основной вид взаимозависимости	Основной координационный механизм
Сеть подрядчиков	Взаимозависимости потоков Взаимозависимости масштаба Взаимозависимости в социальных отношениях	Прямое наблюдение Стандартизация входа/выхода Взаимное регулирование
Совместное предприятие	Взаимозависимости процессов Взаимозависимости в социальных отношениях	Стандартизация мастерства Взаимное регулирование
Региональная промышленная система	Взаимозависимости процессов Взаимозависимости в социальных отношениях	Стандартизация процессов Взаимное регулирование



Таким образом, стратегический центр, концентрируя усилия на координации и контроле, приобретает и удерживает власть над созданием стоимости, одновременно обеспечивая контроль систем информации и знаний.

Для определения преимуществ сетевых организаций в факторе власти необходимо не только суммировать все вышесказанное, но и обратиться к определению сетей как формы между рынком и иерархией<sup>6</sup>.

Классический рынок основан на переговорном механизме координации – участники рынка взаимодействуют с целью заключения формальных контрактов, которые призваны регулировать их отношения. Каждый контракт может быть разорван в пользу более выгодного из предлагаемых на рынке. В основе иерархии лежит вертикальная пирамида власти, выстроенная по принципу подчинения. Основным инструментом, придающим устойчивость этой структуре, являются отношения собственности на активы между подсистемой управления и объектом управления. Рынок нестабилен, а иерархия снижает степень гибкости и адаптации. Не исключая использования элементов рыночных механизмов и принципов построения иерархических структур, сетевые организации усиливают роль координационных механизмов, направленных на обеспечение взаимодействия и обмена рыночной, технологической и прочей информации. Причем это усиление носит преимущественно качественный характер, что связано с более интенсивным (по сравнению с другими формами организации) использованием специфических способностей и ресурсов, а также возможностей быстрого обучения и обмена знаниями.

Власть в сетевой структуре меняет свою сущность, трансформируясь из власти над активами во власть над цепочкой создания стоимости.

Анализ пяти самых значимых причин, мотивирующих компании к децентрализации и вертикаль-

<sup>6</sup> Это высказывание принадлежит Гансу Торелли, который рассматривал сети как самостоятельную организационную форму, находящуюся между «рынком и иерархией». По мнению Торелли, рынок и иерархия представляют собой две крайние точки единого континуума, характеризующие соответственно ситуацию полной независимости участников друг от друга и ситуацию жесткого вертикального контроля. Сети находятся посередине – между двумя крайними точками этого континуума. Данное определение стало одним из наиболее часто цитируемых в анализе специфики сетевых организаций. Однако сегодня сети стали рассматриваться в качестве самостоятельной, а не смешанной (т.е., заимствующей элементы рынка и иерархии) формы.

ной дезинтеграции, а также созданию сетевых организаций вместо выбора стратегии интеграции, нацеленной на слияния и поглощения, позволяет сделать следующие выводы:

1. Интеграция является способом соответствия внешнему деловому окружению, обеспечивающим стабильную стратегическую позицию и долгосрочные конкурентные преимущества для компании-интегратора (вертикально интегрированная структура) или компаний-партнеров (сетевая организация).

2. Форма интеграции зависит от характеристик отрасли и тенденций ее развития. Вертикальная интеграция эффективна в условиях стабильного рынка и медленно меняющихся технологий. Сетевая форма организации характерна для рынков с постоянно сокращающимся жизненным циклом продукции, частыми технологическими изменениями и растущей конкуренцией.

Рост динамичности и сложности, глобальная конкуренция, присущие большинству отраслей современной мировой экономики, подталкивают компании к более гибкой и адаптивной сетевой организации. Вместе с тем стремление к контролю над рынком по-прежнему оставляет привлекательной стратегией слияний и поглощений как способ устранения конкурентов.

3. Сетевая организация – весьма сложная конструкция. Участники, являясь независимыми компаниями, должны адаптировать свое рыночное поведение к общему режиму партнерства, что требует трансформации управления, культуры и способа организации взаимодействий. Поэтому в первую очередь важны вопросы стратегии управления, координации и контроля.

Достижение эффекта от совместных действий возможно при наличии:

- стратегии, разделяемой всеми участниками сети;
- выбора и внедрения соответствующих стратегий и типу сети координирующих механизмов и механизмов контроля;
- свободного обмена информацией и знаниями;
- грамотного распределения рисков;
- создания атмосферы доверия, снижающей вероятность оппортунистического поведения участников сети.

4. Преимущества сетевых организаций перед формами интеграции, основанными на слиянии и поглощении, носят качественный характер и являются результатом комплексной реализации процесса формирования сети и взаимодействия партнеров

в ходе создания стоимости. Не обладая явными преимуществами с точки зрения размера прямых и транзакционных издержек, стандартов передачи информации, снижения вероятности ограниченной рациональности и оппортунизма, сетевые организации эффективны за счет меньших инвестиций в реализацию цепочек создания стоимости, обеспечения взаимодействия, расширения возможностей по обмену информацией и знаниями на основе доверия и взаимной поддержки.

5. Важность стратегии и структуры сети определяет необходимость наличия стратегического центра, роль которого заключается в изучении будущих потребностей, анализе возможностей по их удовлетворению, формированию и координации стратегии развития и инвестиций, разработке цепочек создания стоимости, распределении этапов создания стоимости между партнерами.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Piore M.* The Second Industrial Divide / M. Piore, Ch. Sabel. – N.Y. : Basic Books, 1984.

2. *Hannan M.* Structural Inertia and Organizational Change / M. Hannan, J. Freeman // *American Sociological Review*. – 1984. – N 49. – P. 149–164.

3. *Стаки Дж.* Когда нужна и не нужна вертикальная

интеграция / Дж. Стаки, Д. Уайт // *Вестник McKinsey*. – 2004. – № 3. – С. 77–101.

4. *Пауэлл У.* Сети и хозяйственная жизнь / У. Пауэлл, Л. Смит-Дор // *Экономическая социология*. – 2003. – Т. 4, № 3. – С. 61–105.

5. *Aoki M.* Toward an Economic Model of the Japanese Firm / M. Aoki // *Journal of Economic Literature*. – 1990. – Vol. 28. – P. 1–27.

6. *Уильямсон О. И.* Экономические институты капитализма : фирмы, рынки, «отношенческая» контракция : пер. с англ. / О. И. Уильямсон. – СПб. : Лениздат, 1996. – 702 с.

7. *Harrison B.* Lean and Mean : The Changing Landscape of Corporate Power in an Age of Flexibility / B. Harrison. – N.Y. : Basic Books, 1994.

8. *Webster F.* The Changing Role of Marketing in the Corporation / F. Webster // *Journal of Marketing*. – 1992. – Vol. 56. – P. 127–143.

9. *Lovenzoni G.* Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners / G. Lovenzoni, Ch. Baden-Fuller // *California Management Review*. – 1995. – Vol. 37, N 3. – P. 146–161.

10. *Mintzberg H.* Patterns in strategy formulation / H. Mintzberg // *Management Science*. – 1978. – Vol. 24, N 9. – P. 934–948.

11. *Mintzberg H.* Managing the Form, Function, and Fit of Design / H. Mintzberg, A. Dumas // *Design Management Journal*. – 1991. – Vol. 2, N 3. – P. 26–31.

*Воронежский государственный университет*

*Пожидает Р. Г., кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и основ управления*

*E-mail: ruslan\_pozhidaev@mail.ru*

*Voronezh State University*

*Pozhidaev R. G., Candidate of Economics, Associate Professor of the Labour Economics and Management Department*

*E-mail: ruslan\_pozhidaev@mail.ru*