

ГИБРИДНЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА: К ВОПРОСУ ОБ АНАЛИЗЕ МЕЖФИРМЕННЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ

В. Е. ДЕМЕНТЬЕВ, С. Г. ЕВСЮКОВ

Центральный экономико-математический институт РАН^а

Е. В. УСТЮЖАНИНА

Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова^б

Статья посвящена исследованию и систематизации наиболее распространенных форм организации бизнеса и способов координации межфирменных взаимодействий. Рассмотрены причины возникновения и трансформации различных форм интеграции, их сильные и слабые стороны. На основе исторического и институционального анализа организационного строения ряда компаний и бизнес-групп сделан вывод о тенденции к сочетанию форм интеграции — как жестких, в рамках системы владельческого контроля, так и мягких, основанных на выгоды сотрудничества. Обосновывается, что распространение гибридных форм межфирменных взаимодействий требует обновления инструментов анализа и более глубокого осмысления оснований экономической власти и принципов распределения добавленной стоимости.

Ключевые слова: бизнес-модели, формы интеграции бизнеса, межфирменные взаимодействия, федеративные структуры, сетевые формы организации бизнеса, сети создания стоимости, способы координации взаимодействия.

JEL: L14, M20.

Современная экономика характеризуется усложнением форм организации бизнеса и способов координации деятельности экономических агентов. Исследования соответствующих проблем принимают все более междисциплинарный характер — ими

занимаются экономисты, социологи, специалисты в области маркетинга и управления организацией.

С некоторой степенью условности такие исследования можно разделить на два класса: изучение тенденций трансформации

Работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ, грант № 15-06-02171 А.

^а Адрес организации: ЦЭМИ РАН, Нахимовский пр., д. 47, Москва, 117418, Россия.

^б Адрес организации: РЭУ им. Плеханова, Стремянный пер., д. 36, Москва, 117997, Россия.

© В. Е. Дементьев, С. Г. Евсюков, Е. В. Устюжанина, 2017

DOI: 10.21638/11701/spbu18.2017.105

организационного строения бизнеса (динамика) и анализ самих моделей организации бизнеса (статика). Исследование трансформации, в свою очередь, осуществляется по двум направлениям: переход от жестко иерархических структур к федеративным и сетевым (см., напр.: [Handy, 1978; Hannan, Freeman, 1984; Miles et al., 1997; Zaggl, 2014] и др.) и, наоборот, переход от рынка к сетям (см., напр.: [DiMaggio, Powell, 1983; Baker, Faulkner, Fisher, 1998; Uzzi, 1996] и др.) и далее к иерархии (см., напр.: [Williamson, 1975; Goetz, Scott, 1981; Granovetter, 1985; Humphrey, Schmitz, 2002; Jansson, Johanson, Ramström, 2007; Craighead, Hult, Ketchen, 2009; McAllister et al., 2011; Nieves, Osorio, 2013] и др.).

Многие исследователи занимаются анализом рынков, сетей и организаций с точки зрения их типологии, структуры, механизмов управления, эффективности и устойчивости (см., напр.: [Chandler, 1962; Meyer, Rowan, 1977; Hannan, Freeman, 1984; Ostrom, 1990; Grandori, Soda, 1995; Teece, Pisano, Shuen, 1997; Fligstein, 2001] и др.). Большой пласт работ посвящен изучению проблем координации, сетевого взаимодействия (см., напр.: [MacNeil, 1985; Porter, 1998; Miles, Snow, 2003; Hsieh, Nickerson, Zenger, 2007] и др.) и перераспределения власти (см., напр.: [Kaplinsky, 2000; Humphrey, Schmitz, 2002; Cox et al., 2004; Ojasalo, 2004; Baldwin, 2011] и др.). В России исследование форм организации бизнеса и способов построения межфирменных отношений началось в середине 90-х гг. прошлого века.

Вместе с тем бизнес-практика постоянно опережает теорию, демонстрируя новые формы интеграции бизнеса и сочетания способов координации хозяйственной деятельности. Это определяет необходимость разработки общего «атласа» различных форм интеграции и определения вектора развития соответствующих отношений, что, в частности, важно для реализации сетевого подхода к анализу бизнес-моделей

(см.: [Климанов, Третьяк, 2014; 2016; Третьяк, Климанов, 2016]).

В данной статье рассматриваются не все аспекты организация бизнеса. Внимание фокусируется на том, как решается проблема согласования действий бизнес-подразделений. Об интеграции бизнеса можно говорить, когда координация действий выходит за рамки классических рыночных контрактов. Проблема выбора способов координации существует на межфирменном уровне. Вместе с тем с подобным выбором сталкивается и внутрифирменное согласование действий дивизионов фирмы.

Цель настоящей статьи — предложить аналитические инструменты для исследования устойчивых форм межфирменного взаимодействия. Для ее достижения необходимо решение следующих задач:

- выделение идеально-типических конструкций ведущих форм организации (координации) бизнеса;
- объяснение причин их возникновения, способов формирования и стабилизации, а также сил, трансформирующих существующие формы;
- выявление сопутствующих различным формам интеграции возможностей и рисков;
- изучение основных направлений эволюции межфирменного взаимодействия.

Исследование опирается как на теоретические обобщения, сделанные на основе классических трудов в области институциональной теории, экономической социологии и теории фирмы, так и на ряд примеров из практики бизнеса.

Статья построена следующим образом. Сначала в разделе «Способы координации взаимодействия» авторы вводят понятийный аппарат, используемый ими в дальнейшем для анализа различных форм интеграции бизнеса и координации межфирменного взаимодействия. Выделяются «чистые» или «идеальные» способы координации взаимодействия. Сделан вывод о том, что в реальной хозяйственной прак-

тике всегда имеет место одновременное использование нескольких способов координации.

В разделе «Владельческие формы организации бизнеса» внимание акцентируется на том, что (1) за внешне иерархическими формами координации экономической деятельности чаще всего стоит сочетание нескольких способов координации, (2) владельческий контроль способен к метаморфозам, скрывающим его наличие. Этот контроль может осуществляться через структуру, внешне весьма близкую к сетевым формам. Учет такой мимикрии владельческого контроля особенно актуален при анализе бизнес-моделей российской экономики, где эффективность бизнеса до сих пор во многом ассоциируется с его безопасностью, сохранением реального контроля над ним. Эволюция владельческих форм организации бизнеса связывается в статье с ростом его размеров, переходом отраслевых рынков в фазу зрелости.

В этой фазе применение как нестандартных бизнес-моделей, так и специфических активов выступает весомым аргументом для завоевания новых и сохранения имеющихся рыночных позиций. Как следствие, на практике жесткие формы интеграции, основанные на владельческом контроле и пирамиде подчинения, ощущаются теснятся мягкими сетевыми формами интеграции, основанные на взаимной выгоде сотрудничества.

Анализ таких форм интеграции в разделе «Сетевые формы интеграции бизнеса» охватывает несколько видов сетевых структур: цеха, альянсы, кластеры, партнерства, цепи и концентрические сети. Особое внимание уделяется частному случаю концентрической сети — модульной структуре, центральным звеном которой выступает компания-интегратор. Влияние последней на партнеров основывается как на контроле над каким-либо редким ресурсом, так и на фундаментальной трансформации в результате вложений компа-

ний-партнеров в специфические активы, что усиливает зависимость партнеров от компании-интегратора. Тенденция перехода к модульным структурам, поддерживаемая обостряющейся конкуренцией в зрелых отраслях, пока недостаточно представлена в исследованиях межфирменных взаимодействий.

В настоящее время в отечественной литературе наблюдается явный спад внимания к финансово-промышленным группам, для которых в классическом варианте японских межотраслевых кейрецу свойственна кольцевая форма межфирменных связей, использование разных механизмов координации. В статье представлены принципиальные качества кольцевых структур. Важно отметить, что намечаемая активизация государственной структурной политики способна привести к росту востребованности этих структур в российской экономике.

Лейтмотив излагаемого в статье — необоснованность однонаправленной трактовки организационных изменений в современной экономике.

1. СПОСОБЫ КООРДИНАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Научное познание осуществляется, в частности, с помощью системы понятий. Любое понятие, будь то «фирма», «рынок», «собственность» и т. п., представляет собой некую абстракцию, сложившуюся в определенный период времени и отражающую существовавшие тогда представления о содержании данного феномена. Постепенно разрыв между каноническими взглядами на те или иные явления и реальностью становится преградой для адекватного исследования, приводит к выработке неверных рекомендаций, опирающихся на упрощенные конструкции.

Неоклассическая экономическая теория противопоставляет фирму как организацию, основанную на иерархическом

способе координации деятельности, рынку, в рамках которого взаимодействие экономических агентов осуществляется с помощью ценовой координации. Однако между фирмой и рынком присутствуют промежуточные формы взаимодействия, которые регулируются контрактами [Goetz, Scott, 1981]. Даже в рамках классического контракта появляется такой способ координации деятельности, как согласование интересов, и обмен приобретает черты интегративного [Polanyi, 1968]. В случае неоклассического контракта, когда неформальные условия начинают преобладать над формальными [MacNeil, 1985], роль такого способа координации, как согласование, усиливается. Наконец, в отношениях контрактах взаимодействие между независимыми агентами приобретает отдельные черты иерархии [Уильямсон, 1996].

Еще один пример ослабления действия ценовой координации представляют собой сетевые взаимоотношения — устойчивые хозяйственные и информационные связи между группой экономических агентов. Речь идет о том, что в основе выбора партнера лежат не только ценовые предложения потенциальных контрагентов, но и степень близости экономических агентов, которая может основываться как на прошлых отношениях (установление личного доверия), так и на принадлежности к одной социальной общности (национальной, территориальной, профессиональной). Иными словами, выбор другого участника транзакции определяется, как правило, не только ценой, которую предлагают продавцы (покупатели), но и доверием к ним. В свою очередь, само доверие может являться как результатом личного опыта, так и следствием вхождения в одну социальную сеть. Влияние доверия может быть настолько сильным, что оно будет перевешивать ценовые предложения других агентов [Дементьев, 2001].

С позиции нового институционализма заключение контракта с известным контр-

агентом (контрагентами), принадлежащим к той же самой социальной сети, можно объяснить исходя из концепции рационального поведения. Смена партнера (выбор незнакомого партнера) увеличивает транзакционные издержки, в том числе издержки переключения и издержки спецификации и защиты прав. Поэтому стороны предпочитают иметь дело с проверенными партнерами либо с партнерами, конфликты с которыми относительно легко урегулировать на основе регулятивной системы трехстороннего управления. Существует еще одно объяснение феномена длительности отношений — рутинизация поведения, связанная, в частности, с ограниченной рациональностью [Нельсон, Уинтер, 2002]. Нужно очень значительное изменение ценовых пропорций, чтобы оно перевесило сложившееся распределение ролей и сложившиеся рутины взаимодействия.

Было бы неверным рассматривать устойчивые во времени связи экономических агентов как новое явление. Скорее, можно утверждать обратное. Первоначально это были основные формы хозяйственного взаимодействия, которые игнорировались экономистами, изучавшими рыночные системы, поскольку считались неким остаточным явлением, которое будет утрачивать свое значение по мере развития свободного рынка. Сегодня все более очевидно, что рынок свободной конкуренции, на котором взаимодействуют независимые и незнакомые друг с другом агенты, представляет собой не правило, а исключение, характерное для этапа становления конкретного «поля рынка». По мере перехода рынка в стадию зрелости на нем устанавливаются определенные правила игры, своя иерархия, барьеры входа и устойчивые связи [Флигстин, 2013]. Иными словами, на рынке происходит модификация отношений между контрагентами, и координация взаимодействий приобретает черты иерархии и взаимного согласования.

Похожие процессы смещения (объединения) способов координации происходят и внутри фирмы, причем в нескольких направлениях:

- 1) унитарные фирмы уступают место федеративным структурам — корпорациям, включающим в себя компании, находящиеся под единым владельческим контролем [Handy, 1978];
- 2) подразделения компании (корпорации) начинают наделяться относительной хозяйственной самостоятельностью, координация внутрикорпоративных отношений приобретает черты ценовой (использование внутренних цен, платы за ресурсы, рентных платежей и т. п.) [Устюжанина, Евсюков, Петров, 2013];
- 3) границы фирмы размываются за счет установления длительных кооперационных связей с поставщиками и субподрядчиками, возникают «метафирмы», включающие в себя организации, не находящиеся под единым владельческим контролем [Котляров, 2011];
- 4) формируются устойчивые объединения формально независимых организаций, связанных принадлежностью к единой контрактной сети [Дементьев, Устюжанина, 2016].

Можно выделить четыре чистых способа координации деятельности: (1) иерархия или администрирование; (2) ценовая координация; (3) совещательная координация (взаимное согласование) и (4) стандартизация технологических, профессиональных и социальных норм (в виде как формальных норм, так и рутин и традиций) [Устюжанина, Дементьев и др., 2015]. Каждый из них характеризуется определенным соотношением инструментов координации, к которым относятся: право оказывать непосредственное воздействие на поведение других (право управления), каналы коммуникации и стимулы, мотивирующие поиск средств решения возникающих проблем [Hsieh, Nickerson, Zenger, 2007]. Важно отметить, что смещение понятий «поле» (рынок, фирма, сеть), «ин-

струменты» (управление, стимулы, коммуникации) и собственно «способы координации» (иерархия, согласование, нормы, цены) порождает существенную путаницу в выводах и рекомендациях исследований. В настоящее время все большее значение приобретают такие способы координации, как сотрудничество [Полтерович, 2015] и стандартизация [Минцберг, 2004].

В реальной жизни выделенные четыре способа координации практически не встречаются в чистом виде, а дополняют и поддерживают друг друга. Так, на рынке, наряду с ценовой координацией, существуют стандартизация (нормативное регулирование), взаимное согласование (неоклассические и отношенческие контракты) и даже иерархия (концентрические сети создания стоимости). Системы координации межфирменного взаимодействия также приобретают гибридные формы, при этом акценты в применении различных способов координации могут существенно различаться для разных структур. Соответственно, систематизация (атлас) практически используемых форм интеграции бизнеса имеет дело с гибридными вариантами координации, среди которых, однако, возможно выделение ведущего способа координации.

В таблице представлены гибридные способы координации, свойственные различным типам регулирования¹, в порядке убывания их значимости.

Формы интеграции бизнеса можно с некоторой условностью разделить на две группы: (1) основанные на владельческом контроле и (2) сетевые — основанные на хозяйственных связях без участия в капитале [Авдашева, Дементьев, 2000]. Отдельные авторы используют понятие «сеть» в более широком смысле, подразумевая любые формы межфирменного взаимодействия,

¹ Термин «регулирование» используется нами в общепринятом смысле «планомерного направления, упорядочения взаимодействия», а не в узком значении, противопоставляющем его планированию и контролю.

Таблица

Гибридные способы координации деятельности экономических агентов

Тип регулирования	Основные способы координации
Директивное планирование	Иерархия + стандартизация + согласование
Индикативное планирование	Цены + иерархия + стандартизация
Классический контракт	Цены + стандартизация + согласование
Неоклассический контракт	Цены + согласование + стандартизация
Отношенческий контракт	Согласование + иерархия + стандартизация
Внутрикорпоративный «рынок»	Иерархия + согласование + цены + стандартизация
Сетевые связи	Согласование + цены + стандартизация

в том числе и базирующиеся на владельческом контроле. Однако для нас важным является именно противопоставление форм интеграции бизнеса, основанных на правах собственности, и форм интеграции, в основе которых лежит экономическое принуждение, частным случаем которого является взаимная выгода сотрудничества.

2. ВЛАДЕЛЬЧЕСКИЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА

Унитарная структура

Простейшей формой организации бизнеса является независимая фирма, или, в терминологии О. Уильямсона, унитарная структура (U-форма).

Унитарная структура — это форма организации бизнеса, основанная на непосредственном или опосредованном (через промежуточные уровни управления) подчинении всех служб и работников компании вышестоящим органам.

Такая структура не исключает наличия специальных функциональных служб управления, возможности применения матричных схем организации деятельности, внедрения проектных или процессных методов управления. Но ее определяющими чертами являются: четкие границы фирмы; наличие организационного центра, монополизирующего право на распределение внутренних координирующих функ-

ций; делегирование части хозяйственных полномочий нижестоящим руководителям при сохранении сквозного характера подчинения; однонаправленность ответственности.

В рамках унитарной структуры рано или поздно возникают правила взаимодействия (стандартизация или бюрократизация). Кроме того, возможны элементы совещательной координации, например, при наличии в организации совета директоров и включении в его состав некоторых руководителей линейных подразделений. Совещательная координация характерна и при взаимодействии внутри фирмы (по горизонтали).

Согласно [Уильямсон, 1996], основными недостатками унитарной структуры являются:

- 1) невозможность непосредственного измерения вклада отдельных подразделений в общую прибыль компании;
- 2) торг руководителей подразделений за общие ресурсы компании;
- 3) стремление руководителей подразделений к максимизации своей доли в корпоративных инвестициях.

По мере роста компании эффективность деятельности в рамках унитарных структур снижается вследствие возрастания внутренних транзакционных издержек и снижения возможностей адаптации к изменениям внешней среды. Наиболее естественной реакцией на это является переход к федеративным структурам.

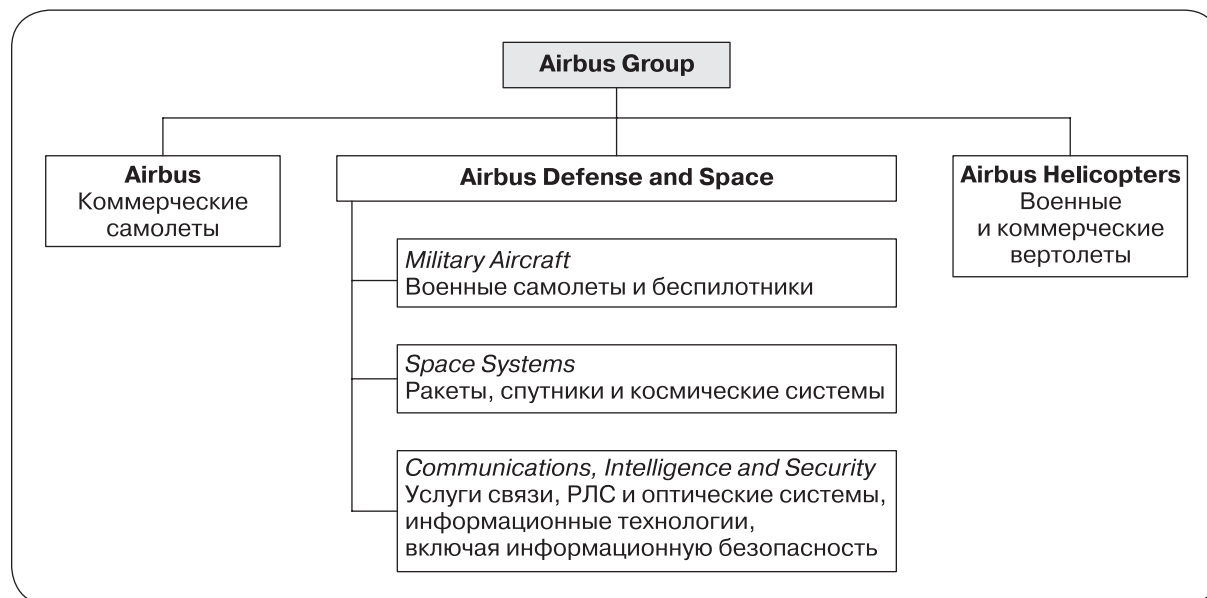


Рис. 1. Типичная федеративная структура (пример Airbus Group)

Федеративная структура

Федеративная структура — это организация бизнеса, основанная на предоставлении хозяйственной автономии подразделениям (дивизионам) корпорации и использовании внутренних экономических индикаторов, в том числе внутренних (трансфертных) цен, для координации их деятельности.

Форма организационной иерархии — система вассалитета, основное отличие которой от свойственной унитарной структуре пирамиды полномочий — отсутствие сквозного подчинения и четкое разделение компетенций («вассал моего вассала — не мой вассал»).

Система вассалитета означает некоторый отход от монополизации права распределения координирующих функций, частичную передачу этого права на более низкие уровни управления. Это ведет к возникновению своего рода вертикальных торгов между разными уровнями управления за сферу своих координационных функций и, как следствие, за охватываемые такими функциями ресурсы. Такие

торги происходят и в унитарной структуре, но имеют более ограниченный характер. При федеративной структуре они могут существенно повлиять на степень самостоятельности дивизионов.

На рис. 1 представлена федеративная структура транснациональной корпорации Airbus Group SE, в которую входят три дивизиона: Airbus SAS, Airbus Defence and Space и Airbus Helicopters.

Основные характеристики федеративной структуры бизнеса: владельческий контроль; хозяйственная автономия подразделений; разделение компетенций между штаб-квартирой и руководством дивизионов; взаимная ответственность. Преимуществами федеративной структуры являются:

- повышение адаптивности вследствие передачи полномочий принятия хозяйственных решений на более низкий уровень управления, владеющий непосредственной информацией о рынке и ресурсах дивизиона;
- возможность измерения эффективности хозяйственной деятельности организационных единиц — дивизионов.

Что касается недостатков федеративной структуры, то к ним можно отнести: рост управленческих затрат в результате дублирования управленческих функций; риск нарушения внутренней кооперации; риск оппортунистического поведения менеджмента дивизионов.

Федеративные структуры могут различаться между собой по ряду критериев, основными из которых являются: характер интеграции (вертикальная, горизонтальная или конгломеративная)², степень самостоятельности (автономии) дивизионов и количество уровней дивизионализации.

Степень самостоятельности дивизионов

В рамках федеративной структуры существуют три основные формы организации деятельности, различающиеся по уровню концентрации властных полномочий в центральной штаб-квартире / по степени самостоятельности дивизионов: холдинговая, мультидивизиональная, квазифедеративная.

Холдинговая форма организации (Н-форма) — объединение под общим владельческим контролем нескольких самостоятельных бизнесов, выделение дивизионов корпорации по рыночному признаку с предоставлением им финансово-хозяйственной самостоятельности. В большинстве случаев она существует в виде группы компаний, объединенных владением материнской компании акциями (долями) дочерних обществ.

Свое название Н-форма ведет от английского слова “holding”, означающего группу компаний, одна из которых владеет акциями других — дочерних обществ. Это позволяет материнской компании оказывать влияние на деятельность дочерних

организаций. Однако наш анализ базируется на рассмотрении организационной, а не правовой конфигурации федеративных организаций. Это различие важно, поскольку Н-форма может существовать и в рамках одной компании, а группа компаний, функционирующая де-юре в виде холдинговой структуры, может являться де-факто унитарной организацией. Вместе с тем вариант де-юре означает определенную уступку в пользу государства в распределении координирующих функций, в регламентации норм отношений между материнской компанией и дочерними обществами.

В случае существования Н-формы как группы юридических лиц, объединенных владельческим контролем, функции штаб-квартиры может выполнять не только холдинговая компания — держатель пакетов акций (долей) дочерних фирм, но и управляющая компания (распределенный контроль) [Могилевский, Самойлов, 2007].

Основными функциями управляющей компании (штаб-квартиры) являются: разработка общей стратегии развития корпорации; выбор портфеля бизнесов корпорации; определение структуры владения и уровня заимствований; установление правил построения организационной структуры корпорации, включая границы бизнес-единиц и степень их автономности; установление общих правил регулирования внутрикорпоративного взаимодействия.

Указанная форма организации характерна для большинства крупных западных корпораций на первом уровне дивизионализации. Дивизионы — центры инвестиций работают на своих рынках (сегментах рынка), а их руководство имеет право принимать решения в отношении как рыночной стратегии, так и инвестиций в развитие в рамках общих корпоративных ограничений.

Для компании Boeing это разделение гражданского (Boeing Commercial Airplanes) и

² Анализ характера интеграции посвящено значительное число исследований (см., напр.: [Chandler, 1962; Greve, 2003] и др.). Поэтому мы не будем специально останавливаться на данном вопросе.

военного дивизионов (Boeing Defense, Space and Security). Для Airbus — выделение трех дивизионов: Airbus, Airbus Defence and Space и Airbus Helicopters. Для General Electric — выделение четырех зон бизнеса: GE Technology Infrastructure (медоборудование, локомотивы, авиационные двигатели); GE Capital (финансовые услуги); GE Consumer & Industrial (низковольтное и осветительное оборудование, устройства бесперебойного питания); GE Energy (оборудование для нефтегазовой отрасли, водоподготовка).

Мультидивизиональная форма организации (М-форма). Возникновение холдинговых структур (конец XIX — начало XX в.) было обусловлено процессами концентрации и централизации производства и капитала, в том числе диверсификацией и интернационализацией бизнеса. Холдинги представляли собой средство контроля финансовых и промышленных центров за деятельностью своих дочерних фирм. В 1920-е гг. произошли серьезные изменения в организационной системе корпораций: Н-форма стала трансформироваться в мультидивизиональную структуру — М-форму.

Мультидивизиональная форма организации бизнеса — это федеративная структура с крупной штаб-квартирой, которая оказывает значительное влияние на деятельность полуавтономных подразделений (дивизионов). Она может существовать как в рамках единого юридического лица, так и в виде группы компаний. Дивизионы обычно выделяются по типу товара, торговой марке или географическому признаку.

Родоначальниками М-формы считаются П. С. Дюпон и А. П. Слоун, а фирмами-пионерами — Dupont и General Motors. Типичным примером российской мультидивизиональной компании может служить АК «АЛРОСА», включающая в себя в качестве подразделений единого юридического лица горно-обогатительные комбинаты, строительномонтажные управления и другие дивизионы.

Основное отличие мультидивизиональной от холдинговой формы — это ограничение хозяйственной самостоятельности дивизионов, которое проявляется в виде установления обязательного внутрикорпоративного задания и регулирования внутрикорпоративных (трансфертных) цен. Кроме того, штаб-квартира забирает себе следующие дополнительные полномочия: управление кредитным портфелем и осуществление инвестиционных программ.

Ограничение автономии дивизионов может быть вызвано различными причинами:

- значимая внутренняя кооперация (для вертикально-интегрированных структур);
- наличие общего производства (для корпораций, реализующих собственную продукцию на разных географических сегментах рынка);
- существование критических функций (НИОКР для корпораций, работающих в сфере высоких технологий; общая закупка товара для торговых корпораций);
- использование эффекта масштаба при организации общей инфраструктуры и вспомогательных подразделений;
- властные стремления руководства.

Как полагают некоторые исследователи, М-форма вырастает, как правило, не из федерализации действующей на нескольких рынках унитарной организации, а из объединения независимых, оперирующих на разных рынках компаний с передачей части управленческих полномочий центральной штаб-квартире [Минцберг, 2004]. Именно так происходила самая известная дивизионализация — реструктуризация в 1920-е гг. А. Слоуном компании General Motors (GM). По мнению Чандлера, У. Дюран собрал GM как холдинговую компанию, но не сумел консолидировать ее в единый организм; за него это сделал Слоун, создавший институт центрального контроля, ограничивший власть менеджеров дивизионов и передавший контрольные полномочия штаб-квартире.

Квазифедеративная форма организации (Z-форма). О. Уильямсоном выделяются следующие основные формы организаций, основанных на владельческом контроле: U-, H- и M-формы. По нашему мнению, можно вести речь еще об одной форме, когда дивизионам передаются исключительно функции управления операционной деятельностью, а именно управление процессами производства и реализации, обеспечение сохранности активов и эффективного использования ресурсов.

Будем называть такую структуру Z-формой [Устюжанина, 2015]. Если при M-форме дивизионы сохраняют свободу действий в выполнении обязательных внутрикорпоративных заданий, то при Z-форме она существенно, хотя и не полностью, ограничена.

Квазифедеративная форма организации бизнеса (Z-форма) предполагает сочетание относительной хозяйственной самостоятельности дивизионов с передачей штаб-квартире прав принятия не только стратегических, но и ряда оперативных решений. Ограничение хозяйственной самостоятельности дивизионов проявляется в виде установления для них не только плановых заданий, но и лимитов расходования средств (по отдельным статьям бюджетов). Речь идет о жесткой централизации управления и существенном ограничении автономии дивизионов (примером здесь могут служить взаимоотношения между Федеральным агентством научных организаций (ФАНО) и институтами Российской академии наук). В качестве самостоятельных юридических лиц обычно выделяются следующие категории компаний:

- операционные, в том числе сервисные, производящие различные виды продукции (работ, услуг);
- «сейфовые», на балансе которых находится все более или менее ценное имущество корпорации, которое предоставляется в аренду другим дивизионам;

- депозитарные (холдинговые), аккумулирующие пакеты акций (долей) компаний, входящих в состав корпорации;
- управляющие, ограничивающие компетенцию исполнительных органов остальных предприятий корпорации;
- посреднические, в том числе торговые, осуществляющие поставку ресурсов и реализацию продукции, произведенной другими компаниями;
- финансовые, в том числе лизинговые, осуществляющие перераспределение денежных средств внутри корпорации;
- венчурные, отвечающие за разработку новых продуктов и проектов;
- трансфертные, осуществляющие различные вспомогательные функции, прежде всего функцию минимизации общей налоговой нагрузки.

При такой организации операционные компании превращаются в производственные подразделения (цеха, заводы), выполняющие утверждаемые сверху планы. Они арендуют основные фонды и платят за это «сейфовым» компаниям; закупают сырье и материалы у посредников (как вариант — получают сырье по давальческому договору); продают свою продукцию посредническим организациям; в случае недостаточности средств привлекают кредиты, предоставляемые входящими в корпорацию финансовыми структурами, и т. д. (рис. 2).

При рассмотрении владельческих форм организации бизнеса можно вести речь о некоем континууме, на одном конце которого находятся формы организации бизнеса с максимальной степенью влияния центрального агента (U-форма), а на другом — формы организации с минимальной (H-форма). В свою очередь, Z-форма находится ближе к унитарной структуре, а M-форма — к холдинговой.

Количество уровней дивизионализации

Двухзвенная схема строения корпораций была широко распространена в 50–60-е гг. XX в. В 1970-е гг., по мере роста масштабов

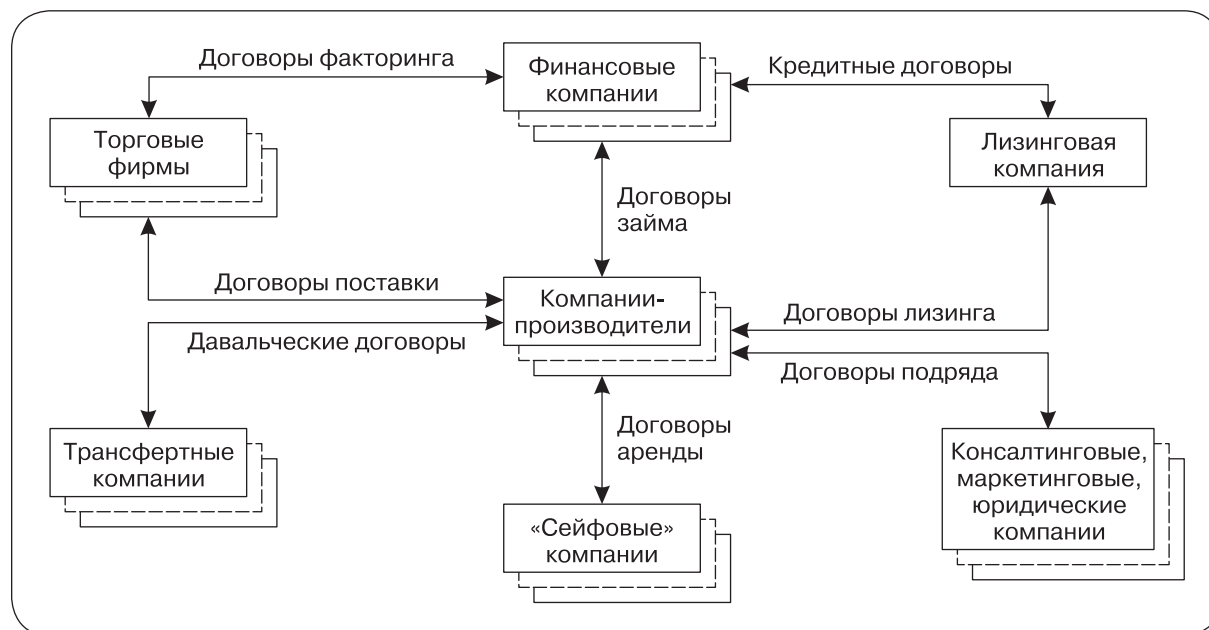


Рис. 2. Типичная схема организации отношений в рамках Z-формы

деятельности корпораций, возникла необходимость в увеличении количества уровней управления и изменении принципов организационной дифференциации. Товарное (территориальное) деление переместилось на нижний уровень. На верхнем уровне стала преобладать отраслевая (суботраслевая) дифференциация. Операционные компании стали подразделениями стратегических зон бизнеса. Произошел переход к трехзвенной структуре управления.

Примером компании с трехзвенной схемой строения является General Electric (GE). В конце 50-х гг. прошлого столетия GE, имеющая множество разнопрофильных подразделений, перешла от унитарной структуры к федеративной. Это позволило компании за десять лет увеличить объем продаж вдвое. К концу 1960-х гг. в GE существовало 200 дивизионов. Управление корпорацией сильно усложнилось. Объем продаж начал сокращаться. В начале 70-х гг. была проведена очередная реорганизация. Было создано 43 промежуточных звена — стратегических хозяйственных центра (SBU), которым было подчинено 200 центров прибыли. В настоящее время осталось четы-

ре SBU: GE Technology Infrastructure, GE Capital, GE Consumer & Industrial, GE Energy.

Еще одним примером трехзвенной схемы корпоративного строения является бизнес-группа Wal-Mart Stores, Inc. На первом уровне дивизионализации расположены четыре дивизиона: Wal-Mart U. S. (розничная торговля в США), Wal-Mart International (розничная торговля за рубежом), Sam's Club (сеть магазинов-складов, в том числе оптовой торговли в США) и Global eCommerce (подразделение, отвечающее за онлайн-торговлю).³ На втором уровне дивизионализации находятся компании, управляющие торговыми центрами на определенной территории (например, поглощенная Wal-Mart компания ASDA контролирует бизнес на территории Великобритании). Наконец, на третьем уровне располагаются сами торговые организации (гипермаркеты, супермаркеты и пр.). Кроме того, в структуру корпорации входят многочисленные обеспечивающие подразделения.

В России в качестве примера трех-четырёхзвенной схемы управления можно

³ См.: <http://corporate.walmart.com/our-story/our-business>.

привести ПАО «Объединенная судостроительная корпорация»⁴, которая включает в себя пять дивизионов первого уровня: «Западный регион», «Северный регион», «Южный регион», «Дальневосточный регион» и «Проектно-конструкторское бюро». Дивизионами второго уровня являются 32 подразделения, распределенные между дивизионами первого уровня следующим образом:

- дивизион «Проектно-конструкторское бюро» курирует 10 компаний: Зеленодольское ПКБ, Северное ПКБ, Невское ПКБ, СПМБП «Малахит», ЦКБ МТ «Рубин», ЦМКБ «Алмаз», СКТБЭ, ЦКБ «ОСК-Айсберг», КБ «Рубин-Север», НИПТБ «Онега»;
- под управлением дивизиона «Западный регион» находится 12 компаний: 33 Судоремонтный завод, «Адмиралтейские верфи», «Балтийский завод — Судостроение», Выборгский судостроительный завод, СЗ «Северная верфь», Средне-Невский судостроительный завод, ПСЗ «Янтарь», Пролетарский завод, завод «Красное Сормово», Кронштадтский морской завод, Светловское предприятие «ЭРА», Arctech Helsinki Shipyard;
- дивизион «Северный регион» управляет пятью компаниями: ПО «Севмаш», ЦС «Звездочка», СПО «Арктика», 10 Судоремонтным заводом, Базой технического обслуживания флота;
- дивизион «Дальневосточный регион» управляет двумя компаниями — Хабаровским судостроительным заводом и Амурским судостроительным заводом;
- дивизион «Южный регион» курирует судостроительный завод «Лотос», Севастопольский морской завод (филиал ЦС «Звездочка») и группу компаний «Каспийская Энергия».

В качестве дивизионов четвертого уровня можно выделить входящие в группу компаний «Каспийская энергия» судостроительный завод «Лотос», Астраханское судостроительное производственное объединение, «Каспийская Энергия Проекты» и «Крейн Марин Контрактор».

В трехзвенных структурах возможны следующие сочетания степени самостоятельности: НМ-форма (Н-форма на первом

уровне дивизионализации и М-форма — на втором); НН-форма; ММ-форма; НЗ-форма и МЗ-форма. Чаще всего встречаются НМ- и МЗ-формы.

В настоящее время существуют корпорации, имеющие различное количество уровней дивизионализации. Выбор структуры определяется несколькими причинами:

- 1) масштабом деятельности (чем больше количество рынков, на которых работает корпорация, тем более актуальной является децентрализация управления);
- 2) специфичностью рынков, на которых работает корпорация (чем больше различаются рынки и направления конкуренции, тем больше рыночных компетенций необходимо передавать на более низкий уровень управления);
- 3) историческими причинами (сложившимся балансом интересов);
- 4) эффектами моды (массовый переход крупных корпораций на трехзвенную структуру создает ощущение ее большей эффективности) [Минцберг, 2004].

В то же время иную тенденцию демонстрируют результаты исследования [Pettigrew, Massini, Numagami, 2000], которое выявило сокращение в 1990-е гг. количества уровней управления в компаниях, переход к более «плоским» структурам для ликвидации многочисленной армии управленцев среднего звена. Это подтверждает наш исходный тезис о необоснованности одноподчиненной трактовки организационных изменений в современной экономике.

Перейдем теперь к альтернативным владельческому контролю сетевым формам интеграции.

3. СЕТЕВЫЕ ФОРМЫ ИНТЕГРАЦИИ БИЗНЕСА

По мере развития и усложнения межфирменных связей жесткие формы интеграции, основанные на владельческом контроле и пирамиде подчинения, замещаются мягкими, сетевыми формами интеграции,

⁴ См.: <http://www.oaoosk.ru/companies>.

основанными на взаимной выгоде сотрудничества.

Понятие «сеть» может быть определено двояким образом: через родовое понятие «связи» или через родовое понятие «группа агентов». К первому типу определений можно отнести следующее. Межфирменная сеть — совокупность устойчивых, многосторонних, регулярно воспроизводящихся формальных и неформальных взаимосвязей между фирмами, базирующихся на совместном использовании специфических ресурсов. Сеть предполагает выработку совместной стратегии адаптации фирм к изменениям во внешней среде и основана на объединении специфических ресурсов экономических субъектов в интересах реализации этой общей стратегии [Каткало, 1999]. Как показано в [Третьяк, Румянцева, 2003, с. 28], «многочисленные дефиниции межфирменных сетей в зависимости от целей и направлений исследований отличаются как по используемой терминологии, так и по выделенным акцентам».

Мы будем определять сеть через понятие «группа агентов», акцентируя внимание на их формальной независимости.

Сеть — группа формально независимых экономических агентов, связанных между собой отношениями доверия, выгодностью сотрудничества, длительными и устойчивыми кооперационными и информационными связями.

Принципиальное отличие сетевых от ранее рассмотренных форм интеграции — отсутствие прямых связей по капиталу между участниками сети (отсутствие прав собственности для контроля над действиями партнеров), что не исключает, однако, наличия у них имущества, находящегося в общей (акционерной или долевой) собственности.

Выгодность сотрудничества может быть обусловлена возможностью совместного решения общих задач (в том числе функционирование общих систем снабжения, сбыта, защиты интересов), совместного использования ресурсов, сложившимися и

доказавшими свою эффективность в прошлом рутинными взаимодействиями и/или «эффектом запирания» (искусственной монополии, сложившейся в результате вложений в специфические активы). Связь между длительностью межфирменного взаимодействия и специфичностью используемых ресурсов носит двусторонний характер. С одной стороны, вложения в специфические активы стимулируют долгосрочный характер отношений, а с другой — длительность сотрудничества приводит к приобретению общих специфических знаний и компетенций, существенно облегчающих взаимодействие.

К числу ведущих факторов возникновения сетевых структур можно отнести:

- отношения солидарности, доверия и взаимной выручки как основу снижения транзакционных издержек — формирование сетевого (социального) капитала;
- эффект масштаба от использования общих, в том числе комплементарных, ресурсов;
- взаимное обогащение знаниями — формирование общих неявных (см.: [Polanyi, 1966]), в том числе организационных, знаний и компетенций;
- защиту вложений в специфические активы путем заключения долгосрочных контрактов;
- защиту от неопределенности внешней среды путем выстраивания стабильных отношений и замещения формальных норм конвенциональными;
- сравнительные преимущества во взаимодействии с внешней средой за счет объединения ресурсов и/или усиления рыночной власти.

Дополнительный импульс интенсификации процессов формирования сетевых структур дало развитие информационно-коммуникационных технологий, предоставившее возможность не только быстрого обмена информацией, но и отделения производства от офисов, разделения производственного процесса на составляющие и их локализации в различных частях мира

[Baldwin, 2011]. Согласно Н. Флигстину, стабильный рынок характеризуется сетевыми отношениями между доминирующими предприятиями на основе информационных связей. Эти предприятия «формируют свое поведение по отношению друг к другу с целью убеждения доминирующих предприятий не вступать в прямую борьбу друг с другом и получения гарантий того, что предприятия-претенденты не станут разворачивать ценовую конкуренцию» [Флигстин, 2013, с. 123].

Благодаря тому что сетевые связи обладают устойчивостью, можно вести речь об архитектуре каждой конкретной сети, которая определяет центры и способы координации, распределение власти и отношения зависимости, способы извлечения ценности. Важно отметить, что система доминирования (распределения власти) в той или иной сети опирается как на переговорную силу участников, так и на локальную культуру сети, определяющую специфические социальные отношения между ее участниками [Флигстин, 2013]. Доминирующие участники создают и поддерживают правила взаимодействия в сети. Анализ средств доминирования на рынке представлен, в частности, в [Третьяк, 2008; Олейник, 2009; Cox et al., 2004].

К общим преимуществам сетевой формы интеграции относятся:

- высокая степень самостоятельности участников сети, что является мощным мотивационным фактором (сильные стимулы);
- возможность обновления конфигурации сети при изменении запросов потребителей или перестройке технологических цепочек.

Оборотной стороной этих достоинств являются:

- конкуренция между участниками сети по поводу распределения общих результатов деятельности;
- сохраняющаяся асимметричность информации о процессах, протекающих в границах фирм-участниц.

Это отрицательно сказывается на уровне доверия между участниками сети и нередко оборачивается ее распадом из-за оппортунистического поведения отдельных партнеров.

Иногда понятие «сеть» используется в более широком смысле, включающем в себя любые кооперационные связи, в том числе внутрикорпоративные, а также группы компаний, связанных дискретными сделками. Так, Майлз и Сноу делят сетевые структуры на внутренние, стабильные и динамические. К внутренним сетям они относят внутрикорпоративное взаимодействие, применяющее ценовой способ координации; стабильные сети характеризуются устойчивым составом партнеров; динамические — конкуренцией поставщиков за выполнение заказов центрального агента сети [Miles, Snow, 2003]. Как видим, здесь одновременно применяются два критерия: наличие владельческого контроля (внешние и внутренние сети) и постоянство состава участников (стабильные и динамические сети). С точки зрения нашего подхода понятие «сеть» совпадает с понятием «стабильная сеть», что, естественно, не исключает возможности изменения состава участников — выхода отдельных партнеров и привлечения новых.

В исследованиях встречаются различные подходы к типологизации сетей. Так, в [Олескин, 2013] предлагается деление сетей на плоские и объемные. К плоским автор относит сети, все участники (узлы) которых равны по значимости. Иными словами, такие сети не имеют даже частичных лидеров. В объемных (трехмерных) сетях, напротив, присутствуют частичные лидеры с лидерскими правами, ограниченными определенными ситуациями, областями деятельности или задачами [Олескин, 2013]. В [Попов, Третьяк, 2008] авторы подразделяют все сети на самоорганизующиеся, которые возникают снизу, на базе взаимодействия на локальном уровне, и сознательно создаваемые «стратегические сети» (strategic net-

works), или сети создания стоимости (value nets). В свою очередь, в [Шерешева, 2006] представлены следующие виды сетей: стратегические альянсы, сети создания стоимости, фокальные и динамические сети поставок, а также виртуальные организации.

В данной статье предлагается несколько иной подход к построению типологии сетей, основанный не на строгой классификации, а на попытке выделения абстрактно-идеальных (в веберовском понимании) конструкций — обобщения встречающихся практик путем описания наиболее типичных форм существования того или иного явления.⁵ В рамках такого подхода можно вести речь о следующих формах сетевых структур: цеха, альянсы, кластеры, партнерства, цепи и концентрические сети. Конкретные сетевые структуры могут обладать чертами нескольких идеальных конструкций, могут существовать и их «чистые» виды. Далее приводится общее описание соответствующих форм.

*Сети-цеха*⁶ — объединение независимых агентов, производящих однородную продукцию (товары, услуги), в основе которого лежат задачи лоббирования общих интересов и контроль рынка. Члены сети, сохраняя свою экономическую и юридическую самостоятельность, устанавливают общие стандарты — требования к технологиям производства и продвижения, качеству продукции, способам реализации, а также ценовые ориентиры и условия

входа на рынок — таким образом, чтобы обеспечить возможность извлечения квази-ренды.

В качестве примеров такого типа сетей можно привести компании, объединенные в саморегулируемые организации; ассоциации производителей определенного вида продукции; картельные объединения; национальные анклавные, узурпирующие определенные виды бизнеса на конкретной территории.

Цеховая организация бизнеса обладает двумя видами преимуществ: преимущества для общества в целом (потребителей) и преимущества для участников сети. Преимущества для общества могут заключаться в контроле качества производимой продукции и коллективной ответственности поставщиков; преимущества для участников — в возможности извлечения дохода из ограничения конкуренции, объединении ресурсов для защиты общих интересов, усилении рыночной власти, возможности пользоваться общими привилегиями. Понятно, что соответствующие частные преимущества могут снижать общую эффективность экономики.

Сети-альянсы — объединение независимых агентов, производящих однородную продукцию (работы, услуги) с целью совместного использования ресурсов, в том числе инфраструктуры, а также усиления рыночной власти.⁷

В качестве примеров можно привести альянсы авиакомпаний, предлагающие объединение маршрутов и использующие общий фонд воздушных судов, а также альянсы телефонных компаний, работающих на разных территориях; альянсы таксопарков, использующих общий фонд машин, систему Skype.

⁵ Классификация основывается на применении одинаковых критериев в целях деления совокупности объектов на непересекающиеся классы. Выделение идеально-типичных конструкций предполагает создание инструментов исследования — понятий, обобщающих те или иные черты изучаемых объектов, опираясь на несколько критериев. Например, введенные Вебером понятия: целе-рациональное, ценностно-рациональное, традиционное и аффективное поведение.

⁶ Название дано по аналогии с профессиональными объединениями средневековых ремесленников (мастерских), защищавших свой рынок как от некачественных товаров, так и от конкурентов.

⁷ В бизнес-литературе встречаются другие, более широкие определения альянсов. Иногда альянсами называют любые соглашения о сотрудничестве, объединении усилий. В данной статье данное понятие используется в узком смысле, чтобы отделить конкретную форму сетевой интеграции от множества других.

Важно отметить, что объединяемые ресурсы могут быть как однородными (воздушные суда, компетенции), так и комплементарными (маршруты, радиочастоты, технологии, знания, доступ на конкретный рынок).

Компании, объединяющиеся в альянсы, получают ряд преимуществ:

- преодоление барьеров входа на определенный, чаще всего территориальный, сегмент рынка;
- экономию на масштабе (например, возможность использования одного воздушного судна в случае объединения рейсов в связи с недозагрузкой);
- снижение рисков сбоев в работе;
- экономию издержек рыночной координации;
- повышение эффективности вследствие объединения комплементарных ресурсов.

Вместе с тем объединение в альянсы порождает риски сбоев в результате оппортунистического поведения отдельных участников и увеличение издержек коллективного принятия решений. Поэтому устойчивость альянса зависит от тех выгод, которые он приносит своим участникам, и степени доверия между ними.

Сети-кластеры — это группа сконцентрированных по территориальному признаку и взаимодополняющих друг друга организаций, использующих общие ресурсы, в том числе общую инфраструктуру и знания.

М. Портер определяет кластер как «сконцентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, фирм в соответствующих отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций (университетов, агентств по стандартизации, торговых объединений и пр.) в определенных областях, конкурирующих, но вместе с тем и ведущих совместную работу» [Портер, 2001].

В качестве российского примера промышленного кластера можно привести лесопро-

мышленные кластеры Иркутской области, включающие в себя леспромхозы, лесопилки, целлюлозно-бумажные комбинаты, сбытовые компании, железнодорожные ветки и образовательные учреждения профессиональной подготовки. Известные примеры зарубежных кластеров: автомобильный кластер Детройта, включающий с себя не только автомобильные заводы, но и специальные учебные заведения, готовящие специалистов различной квалификации для автомобильной отрасли; кластер по производству модной одежды и аксессуаров в Северной Италии; кластер по производству хирургического инструмента в Пакистане.

По мнению Портера, отличительной чертой кластеров является сочетание кооперации и конкуренции — фирмы сотрудничают и одновременно соперничают друг с другом: конкурируют на рынках товаров и факторов производства, но кооперируются для лоббирования своих интересов, в том числе получения правительственного финансирования, а также при освоении новых рынков и технологий. Кластеры условно можно разделить на две группы: преимущественно вертикальные (основанные на взаимном дополнении компаний) и преимущественно горизонтальные (основанные на общей инфраструктуре).

Историческим аналогом современных кластеров служат локальные (региональные) рынки. По мере развития инфраструктуры межрегиональных и межгосударственных хозяйственных связей, глобализации экономики и становления международного рынка товаров, услуг и факторов производства (включая знания) региональные рынки утрачивают свою изолированность, становятся территориальными сегментами более крупных рынков. Кластеризация в этом смысле представляет собой тенденцию возрождения региональных сетей как относительно замкнутых образований, являющихся составной частью глобального разделения труда и глобальных рынков.

К числу преимуществ кластеров можно отнести:

- возможность получения выигрыша от распределения затрат на поддержание и развитие общих для многих компаний ресурсов (инфраструктуры);
- географическую близость, снижающую затраты времени и ресурсов на доставку сырья, материалов и комплектующих;
- личные связи как основу доверия;
- распространение совместного неявного знания (формирование специфических компетенций региона) [Бондаренко, 2015].

Помимо специфичности компетенций (человеческого капитала региона) и специфичности отношений (социального капитала региона) в кластере в явном виде прослеживается специфичность местоположения как основа получения дополнительной добавленной стоимости.

Сети-партнерства — это объединение деятельности и капиталов экономических агентов, основанное на юридически оформленном соглашении о совместном участии в реализации проекта с определением способов ведения общих дел и принципов распределения расходов, рисков, выгод и убытков. В юридической терминологии такого рода соглашение называется договором о совместной деятельности (простое товарищество — объединение деятельности без образования юридического лица). Это типичный вид фидуциарной сделки — сделки, основанной на доверии. В неоинституциональной теории используется понятие «отношенческий контракт».

Партнерства представляют собой самую старую из всех форм совместного ведения коммерческой деятельности. Первоначально они образовывались для организации торговых экспедиций, участники которых самостоятельно занимались коммерческой деятельностью и сохраняли свою имущественную обособленность, но несли полную имущественную ответственность по общим

обязательствам. Согласно современному законодательству, участники простого товарищества несут солидарную ответственность по его обязательствам, вытекающим из совместной предпринимательской деятельности.

Основное отличие партнерства заключается в наличии общего договора, определяющего права и обязанности участников, а также способы координации совместной деятельности.

В качестве примера международного партнерства можно привести объединение европейских авиастроительных компаний на основе добровольной интеграции — зарождение корпорации Airbus. В 60-х гг. XX в. сравнительно небольшие европейские авиастроительные компании осознали, что уже не могут конкурировать с американскими гигантами Boeing, MacDonnell Douglas и др. В 1965 г. на Парижском авиасалоне ряд европейских авиастроителей в неформальной обстановке обсудили необходимость совместной разработки нового воздушного судна. Для реализации проекта была создана группа HBN 100 (Hawker Siddeley/Breguet/Nord). В 1966 г. к этой группе присоединилась компания Sud Aviation, затем Aérospatiale, Arbeitsgemeinschaft Airbus, позже Deutsche Airbus. 18 декабря 1970 г. Airbus Industrie была официально учреждена в качестве Economic Interest Group (соглашение о совместной деятельности). Aérospatiale и Deutsche Airbus получили по 36,5% долей в производстве работ, Hawker Siddeley — 20% и Fokker-VFW — 7%. Позже к группе присоединились испанская CASA и British Aerospace. В середине 1980-х гг. стало ясно, что Airbus уже не временное образование и целесообразно изменение его организационно-правовой формы. Однако это изменение затянулось во времени. Только в 2000 г. Airbus Industrie GIE было преобразовано в Airbus Société par actions simplifiée (Airbus SAS) — акционерное общество. В настоящее время Airbus SAS входит в состав федеративной структуры Airbus Group.

История превращения Airbus из партнерства в единую организацию достаточно типична, поскольку отношенческий контракт с его иерархическим управлением

представляет собой последнее звено на пути между контрактными отношениями и фирмой [Goetz, Scott, 1981].

Сети создания стоимости

Отдельный класс сетевых структур — сети (цепи) создания стоимости.

Сети-цепи — это устойчивые группы компаний, сложившиеся на основе объединения взаимодополняемых видов деятельности по созданию продукта и доведению его до потребителя. Такие сети характеризуются тремя основными чертами: наличием устойчивых кооперационных связей между участниками, сложившейся архитектурой взаимодействия и синергетическим эффектом — коллективной эффективностью.

В зависимости от доминирующего характера межфирменных связей сети-цепи с некоторой степенью условности можно разделить на два типа: цепи поставок (supply chain) и цепи (сети) создания стоимости (value chain/nets). В первом случае речь идет о выстраивании материальных связей между контрагентами, а критерием объединения является минимизация общих трансформационных и транзакционных издержек. Во втором случае материальные связи являются обслуживающими — фокус внимания перемещается на такие виды деятельности, как исследование/разработки, продвижение (распространение) и обслуживание, а главным становится увеличение ценности финальной продукции для потребителя. При этом можно говорить о том, что цепи поставок являются протоформой цепей создания стоимости.

Исследование цепей поставок первоначально развивалось в рамках логистики (управление цепочкой поставок — SCM) [Oliver, Webber, 1992]. Речь шла о формировании устойчивых вертикально-интегрированных групп компаний (без образования единого юридического лица или заключения договора о совместной дея-

тельности) для оптимизации процесса создания и доведения продукции для конечного потребителя. Цепь поставок начинается с поставщиков сырья, включает в себя поставщиков промежуточной продукции (материалы, комплектующие и полуфабрикаты) и сопутствующих услуг, а заканчивается дистрибьютерами финальной продукции.

Понятие «цепь создания стоимости (ценности)» (value chain) первоначально было введено для исследования процесса создания стоимости внутри компании [Gluck, 1980]. Суть подхода заключалась в представлении о компании как о совокупности различных видов деятельности, каждая из которых вносит свой вклад в формирование затрат и результатов компании. Каждый вид деятельности потребляет приобретаемые на стороне ресурсы, труд, технологии, информацию и денежные средства и одновременно создает дополнительную стоимость (ценность) товара для потребителя. Эти идеи были развиты М. Портером, которому принадлежит идея о том, что именно цепочки создания стоимости формируют конкурентные преимущества компании. Впоследствии данный термин стал использоваться и для анализа организации межфирменного взаимодействия.

Сети создания стоимости (ценности) могут рассматриваться и как бизнес-модели [Климанов, Третьяк, 2014]. «Бизнес-модель имеет дело с процессом создания и предложения ценности для клиента, в котором участвует целый ряд компаний, взаимодействующих на рынке. Данный процесс... демонстрирует некоторую сложившуюся структуру (архитектуру) взаимодействия компаний на рынке. Бизнес-модели могут различаться по механизму присвоения стоимости/ценности, которая совместно создается взаимодействующими на рынке компаниями» [Климанов, Третьяк, 2014, с. 113].

Необходимо отметить, что даже подчиненная позиция в сети создания стои-

мости может быть выгодна участникам, поскольку само участие создает для них возможности доступа на рынок и быстрого продвижения по кривой обучения — ведущие участники предъявляют высокие требования к снижению издержек, повышению качества продукции, росту производительности труда и одновременно делятся своими технологическими и управленческими практиками. Кроме того, через сети проходят значимые финансовые потоки, которые подпитывают всех участников.

Сети создания стоимости могут иметь различную архитектуру, в том числе неодинаковую степень централизации в области координации взаимодействия. В зависимости от степени централизации выделяются следующие типы цепей создания стоимости: иерархические, квазиерархические и близкие рыночные отношения (*arm's length market relations*) [Humphrey, Schmitz, 2002].

Сети (цепи) создания стоимости можно разделить на линейные и концентрические.

Линейная цепь предполагает разделение деятельности по созданию ценности для потребителя между различными компаниями и установление на этой основе долгосрочных хозяйственных и информационных связей. Базовая ось формирования таких цепей — этапы создания ценности: проектирование и разработка (дизайн), последовательные стадии производства, дистрибуция и послепродажное обслуживание. Естественно, невозможно выстроить все хозяйственные связи в единую последовательность, но наиболее наглядный образ линейной цепи — это прямая с многочисленными ответвлениями на каждом узле. В линейных цепях существуют центры координации межфирменных отношений, но возможности их воздействия на других участников ограничены. В терминологии [Humphrey, Schmitz, 2002] это близкие рыночные отношения.

Концентрическая сеть — это группа компаний, связанных между собой дли-

тельными кооперационными связями, внутри которой существует явно выраженный центральный агент (интегратор), вокруг которого формируются все сетевые отношения. Некоторые авторы называют такие сети фокальными, а компанию-интегратор — фокальной компанией (см., напр.: [Ojasalo, 2004]). Другие — иерархически-пирамидальными, поскольку их структура подобна дереву или пирамиде: на каждом следующем уровне число поставщиков увеличивается [Шерешева, 2006]. Иногда используется название «сети-хабы» [Олескин, 2013].

В роли центрального агента может выступать как поставщик финальной продукции, так и владелец интеллектуальной собственности (разработчик технических заданий на производство специфической промежуточной продукции). В первом случае центральный агент контролирует значимую нишу конкретного поля рынка (концентрическая сеть поставок — *supply chain hub*), во втором речь идет о контроле над самой возможностью заниматься тем или иным видом деятельности (концентрическая сеть создания стоимости — *value net hub*). Если первый и второй виды контроля совпадают, то это означает, что центральный агент выступает и в роли владельца интеллектуальной собственности (организатора сети), и в роли заказчика производимой фирмами-партнерами продукции.

Ярким примером концентрических сетей поставок являются крупные ритейлерские сети: Wal-Mart, Costco, Kroger, Tesco и др. Давление, которое оказывается этими компаниями на своих поставщиков, достаточно сильное. Мировые лидеры ритейла предъявляют жесткие требования к качеству, ассортименту, периодичности и объему поставок, не говоря уже о фактическом контроле над ценами [Kaplinsky, 2000]. При этом товары берутся на консигнацию, за премиальную выкладку взимается дополнительная плата, а нереализованный товар возвращается поставщику.

К подобного рода структурам можно отнести и интернет-гипермаркет Amazon.com, который за короткое время превратился из интернет-магазина по продаже книг в супермаркет с огромным ассортиментом товаров. В настоящее время сервис Amazon.com охватывает 34 категории товаров. Завоевав доверие у покупателей, Amazon превратил свой сайт в мультибрендовый торговый центр, дающий ссылки на другие сайты (платформу). Продавцом товаров выступает как сама компания Amazon, так и те компании, которые за определенную плату выставляют свои товары на ее сайтах. Гарантом в этих случаях является компания Amazon: она проверяет продавцов, принимает платежи, отслеживает выполнение ими своих обязательств и гарантирует возможность возврата товара.

Примером концентрической сети создания стоимости является сеть, сформировавшаяся вокруг компании Nike. Основатели компании начинали с перепродажи в США недорогой японской обуви для занятий спортом. Будучи спортсменами, они хорошо знали этот рынок и запросы потребителей, поэтому решили сосредоточиться на разработке дизайна обуви и создании собственного бренда. Все остальные виды деятельности, включая производство, продажи и дистрибуцию, были отданы на аутсорсинг. В результате возникла сеть с явно выраженной фирмой-интегратором, которая заняла значительную долю не только американского, но и мирового рынка спортивной обуви. В настоящее время Nike непосредственно контролирует два вида деятельности: разработку продукции и продвижение. Кроме того, Nike владеет сетью фирменных магазинов. Последний вид деятельности используется для получения обратной связи от потребителей.

Наконец, примером может служить партнерская сеть компании IBM, которая с середины 2000-х гг. стала создавать сеть партнеров — системных интеграторов (IBM PartnerWorld) для реализации оборудования и программных продуктов IBM. С середины 2014 г. в IBM действуют три подразделения, осуществляющие интеграцию партнеров: первое занимается работой с ведущими и специализированными системными интеграторами и поставщиками программных

решений, второе отвечает за взаимодействие с партнерами в секторе малого и среднего бизнеса, третье — за взаимодействие с независимыми фирмами-разработчиками программного обеспечения.

В качестве примера сетей, в которых интегратор одновременно выполняет две роли — владельца интеллектуальной собственности и поставщика финальной продукции — можно привести сети контрагентов ведущих автомобилестроительных компаний Toyota, Volkswagen, General Motors и др. В таких сетях большая часть стоимости готовой продукции приходится на приобретаемые на стороне детали и комплектующие. Зачастую на аутсорсинг передается даже сборка готовой продукции (как правило, при сохранении доли участия интегратора в капитале фирмы-аутсорсера) — так называемая локализация производства. В результате формируется конфигурация отрасли, в которой остается, с одной стороны, небольшое число крупных «глобальных игроков», с другой — обеспечивающие их деятельность системы поставщиков и аутсорсеров.

Положение центрального агента дает интегратору явные преимущества в распределении коллективной эффективности. Однако необходимо понимать, что власть компании интегратора может быть ограничена как участием (возможностью участия) компаний-партнеров в других сетях, так и положением в сети отдельных партнеров — единственных поставщиков какого-либо вида продукции.

Модульная структура

Модульную структуру можно рассматривать как частный случай концентрической сети, но это скорее типичный случай перехода количества (в данном случае силы власти, оборотной стороной которой является степень зависимости) в качество — превращение сети в иерархическую структуру с ярко выраженным доминирующим партнером [Устюжанина, 2015].

Модульная структура — это концентрическая сеть создания стоимости, цен-

тральным звеном которой выступает компания-интегратор, чья власть обеспечивается монопольным положением по отношению к компаниям-партнерам.⁸

Монопольное положение компании-интегратора может быть обусловлено рядом факторов.

- Фундаментальная трансформация, возникающая в связи с вложениями компаний-партнеров в специфические активы.

Речь идет об изменении переговорной силы сторон в результате осуществления вложений в активы, обладающие низкой альтернативной стоимостью. Это могут быть вложения в исследования и разработки, необходимые для решения задачи, поставленной фирмой-интегратором; инвестиции в приобретение узко специализированных активов; расходы на обучение персонала; затраты на присоединение к единым информационным системам и т. п. Инвестиции в специфические активы приводят к сокращению числа потенциально выгодных партнеров, ситуация перестает быть конкурентной, и как минимум одна из сторон сделки становится монополистом.

⁸ В литературе встречаются иные значения понятия «модульная структура». Так, Дафт определяет модульную организацию как структуру, основанную на том, что компания-интегратор передает большую часть своих основных процессов другим компаниям на контрактной основе и координирует их деятельность из небольшой штаб-квартиры [Дафт, 2009]. Под модулями в этом случае понимаются стандартизированные комплектующие и полуфабрикаты, производство которых может быть передано на аутсорсинг.

Вместе с тем в биологии модульные сети определяются как сети, построенные из повторяющихся структурных единиц, которые и называются модулями (см.: [Марфенин, 2002]).

Представленное в данной статье определение модульных структур отличается от инженерных и биологических трактовок констатацией факта изменения переговорной силы сторон — акцентом на монопольном положении фирмы-интегратора.

- Контроль над входом на рынок.

Такой контроль может иметь в своей основе административные барьеры (политика протекционизма), наработанную репутацию (бренд), органическое строение капитала (высокая капиталоемкость) и/или длительное время, требующееся на освоение технологий — продвижение по кривой опыта.

- Контроль над редким ресурсом.

В качестве такого ресурса могут выступать как материальные активы (естественная монополия), так и особые отношения, в том числе с властью (доступ к финансовым потокам и государственным заказам).

- Уникальные знания и компетенции.

Как правило, наибольшую долю в объеме добавленной стоимости получают участники цепи создания стоимости, располагающиеся на крайних позициях. Данная концепция получила название “Smiley Face” в связи с видом графика (парабола), отражающим зависимость между величиной добавленной стоимости и местом компании в цепи. Звенья, оттягивающие на себя большую долю добавленной стоимости, располагаются по краям графика: исследования и разработки и контроль выхода на рынок [Humphrey, Schmitz, 2002].

Монопольное положение позволяет центральному агенту монополизировать и координирующие функции. При этом происходит возвращение к иерархическому способу координации. Но если власть, основанная на владельческом контроле, базируется на вложениях собственных средств материнской компании в уставные капиталы дочерних обществ, то в модульной структуре власть интегратора имеет в своем основании вложения фирм-партнеров.

Необходимо отметить, что архитектура модульной сети имеет достаточно сложный характер и не сводится к ситуации: «центр власти (доминирующий агент) — сателлиты». Компании-партнеры могут обладать различной переговорной силой как

в отношениях друг с другом, так и во взаимодействиях с фирмой-интегратором. Очевидно, что привилегированное положение в сети принадлежит единственным поставщикам. Эта ситуация близка к естественной монополии, поскольку связана с невыгодностью наличия альтернативных поставщиков определенного вида комплектов, используемых в данной сети создания стоимости (эффект масштаба). Однако такая экономия изменяет переговорную силу сторон в пользу единственного поставщика. Правда, довольно часто его зависимость от доминирующего партнера также возрастает в результате вложения в специфические активы.

К модульной форме организации бизнеса можно отнести несколько типов компаний.

- Компании, связанные отношениями коммерческой концессии. Власть франчайзера основывается не только на его правах (фирменное наименование, коммерческий опыт и другие исключительные права), но и на вложениях концессионеров в специфические активы для занятия соответствующим видом деятельности.
- Компании, связанные монополией компании-интегратора на дефицитный ресурс. Единственный поставщик электроэнергии при ее дефиците, как и владелец дефицитных трубопроводных мощностей, выступает регулятором деятельности своих потребителей.
- Компании, связанные вложениями в специфические активы в связи с работой над совместным проектом. В этом случае компания-интегратор выступает организатором работы над долгосрочным и дорогостоящим проектом. Как правило, она оставляет за собой (контролирует) процессы, которые трудновоспроизводимы, и перепоручает значительную часть связанных видов деятельности субподрядчикам. Фирмы-партнеры используют при этом соб-

ственные идеи (интеллектуальную собственность) и собственные ресурсы (имущество, специалистов, оборудование, связи и т. д.).

В качестве примера модульной формы интеграции можно привести компанию Boeing, которая за последние 60 лет принципиальным образом изменила свою политику интеграции. Практически всю вторую половину XX в. Boeing активно объединялась со своими конкурентами и контрагентами — только в период с 1986 по 1999 г. к компании были присоединены Argo Systems (1986), Litton Precision Gear (1994), Rockwell International (1996), McDonnell Douglas (1997), Jeppesen Sanderson и Hughes Electronic Satellite (1998), Autometric (1999) (см.: [Perez, 2003]).

При этом в 50–60-е гг. XX в. компания Boeing практически все производила сама на своих заводах. Так, при производстве Boeing 737 (первый полет в 1967 г.) только около 10% компонентов и агрегатов производилось другими компаниями. При строительстве Boeing 747 (первый полет в 1969 г.) около 50% частей самолета поставляли подрядчики. В проекте Boeing 787 (первый полет в 2009 г.) в качестве поставщиков и субподрядчиков Boeing выступили более 3500 фирм, расположенных в 45 штатах и 70 странах.⁹ Корпорация Boeing вынесла производство крыльев, основных частей фюзеляжа, стабилизаторов и системы шасси за пределы страны, оставив в Сиэтле лишь пункт финальной сборки. Виды деятельности были распределены между множеством компаний: заднюю часть фюзеляжа делала компания Vought Aircraft Industries из Далласа (США), среднюю — Alenia Aeronautica из Италии, три японские компании (Fuji, Kawasaki и Mitsubishi) работали над производством крыльев самолета, за носовую часть отвечала ранее принадлежавшая Boeing компания Spirit Aerosystems Inc. из Торонто. В прежние годы Boeing раз в десятилетие привлекала огромные инвестиции для создания нового самолета (проектирование и строительство завода с почти полным циклом производства). Сейчас компания переложила большую часть этого

⁹ <http://www.boeing.ru>

бремени на поставщиков частей и компонентов.

К числу преимуществ модульной структуры можно отнести ее гибкость, возможность привлечения большого количества ресурсов и повышения качества финальной продукции за счет объединения сил. Для компании-интегратора модульная структура позволяет существенно экономить как финансовые, так и временные ресурсы.

Недостатками модульных структур являются ослабление контроля над процессами, протекающими в границах фирм-субподрядчиков, и риск оппортунистического поведения фирм-партнеров.

Соответствующие слабости наглядно проявились при строительстве Boeing 787. Во-первых, возникли проблемы с качеством некоторых комплектующих, в частности, итальянской фирмы Alenia Aeronautica (горизонтальный стабилизатор) и британской Rolls-Royce (двигатель). Во-вторых, фирмы-партнеры начали срывать сроки поставок. Когда строительство первого самолета стало выбиваться из графика, было принято решение направить все секции, которые должны были собирать партнеры, на сборочный завод в Эверетте. В результате этот завод был завален агрегатами, у части из которых вообще не было инструкций, а другие имели инструкции на иностранном языке. За неимением нужных креплений самолет был собран с помощью временных скоб «на жую нитку».

Кольцевая структура

Типичной гибридной формой организации бизнеса является кольцевая структура. Совмещение участниками сетевой структуры ролей координируемого и координатора достигается ценой относительной слабости последней роли. Партнеры по сети не могут предотвратить ее распад в связи с потерей некоторых участников. Как следствие, при сетевой организации бизнеса сохраняются высокие риски инвестиций в специфические активы. Это свойство сетевых структур затрудняет возможность мас-

сированного привлечения финансовых ресурсов, потребность в которых возникает при форсированном наращивании объемов производства и/или борьбе за лидерство на новых рынках.

Новая институциональная теория видит разрешение такого рода проблем в объединении уникальных бизнес-процессов в границах единой организации. Фактически речь идет о переходе к унитарной или федеративной структуре с характерными для нее распределениями координирующих ролей, когда часть подразделений организации играет роль объектов координации. Однако, как показывает практика, в рассматриваемой ситуации достаточно эффективными могут быть и другие решения.

Кольцевая структура организации представляет собой устойчивую группу компаний, связанных между собой отношениями взаимного владельческого контроля и длительными кооперационными связями.

Речь идет об участии организаций, входящих в кольцевую структуру, в капитале друг друга. Несмотря на то что каждому участнику принадлежит относительно небольшой пакет акций, совместно это обеспечивает достаточно эффективный контроль над деятельностью участников данной структуры. Типичная схема участия компаний в капитале друг друга представлена на рис. 3.

Причины возникновения кольцевых структур близки к мотивам формирования сетей. Однако стремление не только обеспечить благоприятные условия для накопления компетенций, но и предотвратить превращение этих компетенций в ресурсы конкурентов приводит к такому совмещению ролей координатора и координируемого у участников группы компаний, когда совместно они способны повлиять на стратегические решения своих партнеров.

В качестве примера кольцевой формы организации бизнеса можно привести взаимоотношения между участниками ведущих

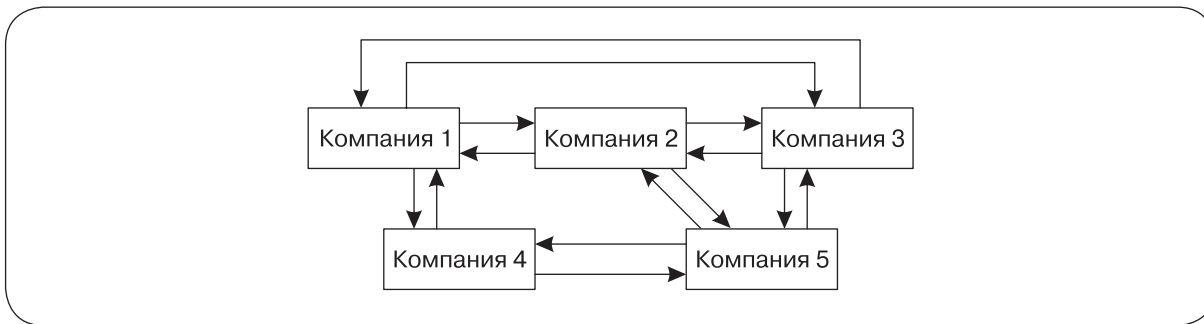


Рис. 3. Типичная схема участия в капитале в кольцевой структуре

бизнес-групп Японии (кейретсу) в период японского экономического чуда. Речь идет о таких бизнес-группах, как Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Dai-Ichi Kangyo, Fuyo, Sanwa. Принципиальной чертой этих групп являлось распределение контрольного пакета акций участников каждой кейретсу между партнерами по своей бизнес-группе. Наличие такого распределенного владельческого контроля позволяет говорить об административной координации. Однако она носит во многом латентный характер, поскольку взаимное участие в капитале обеспечивает сближение интересов группирующихся предприятий. Такая близость интересов облегчает совместную выработку стратегии развития группы. Органом совещательной координации выступает клуб президентов, входящих в кейретсу компаний. Свою роль имеет в кейретсу и рыночная координация, поскольку ресурсы в рамках группы циркулируют преимущественно посредством рыночных контрактов, хотя последние могут основываться на трансфертных ценах.

Важными характеристиками кольцевой структуры являются:

- снижение информационной асимметрии вследствие участия в капитале друг друга, обеспечивающего доступ участников кольцевой структуры к внутренней информации партнеров по этой структуре;
- долгосрочная ориентация действий участников вследствие защищенности их от враждебных поглощений;
- снижение остроты конфликтов, связанных с распределением результатов деятельности группы;

- предсказуемость действий партнеров по кольцевой структуре для включенного в нее банка, что снижает для него риск кредитования.

Однако взаимное участие в капитале может придавать инерционность развитию кольцевой структуры, включая инерционность ее инвестиционной политики.

На рис. 4 представлена общая схема описанных форм организации бизнеса. Необходимо еще раз подчеркнуть, что речь идет не о классификации, а о выделении идеально-типичных конструкций в веберовском понимании.

Различные формы организации бизнеса не являются взаимоисключающими. В федеративной структуре одни дивизионы могут являться унитарными организациями, а другие — штаб-квартирами федеративных структур более низкого уровня. Корпорация может быть выстроена как федеративная структура, а ее штаб-квартира или отдельные дивизионы — одновременно выполнять функции компании-интегратора для модульной структуры. В состав сетевой структуры могут входить федеративные организации.

Компания Boeing — пример использования различных форм интеграции

В настоящее время ведущие компании все чаще используют различные формы интеграции и, соответственно, гибридные формы координации деятельности. В ка-

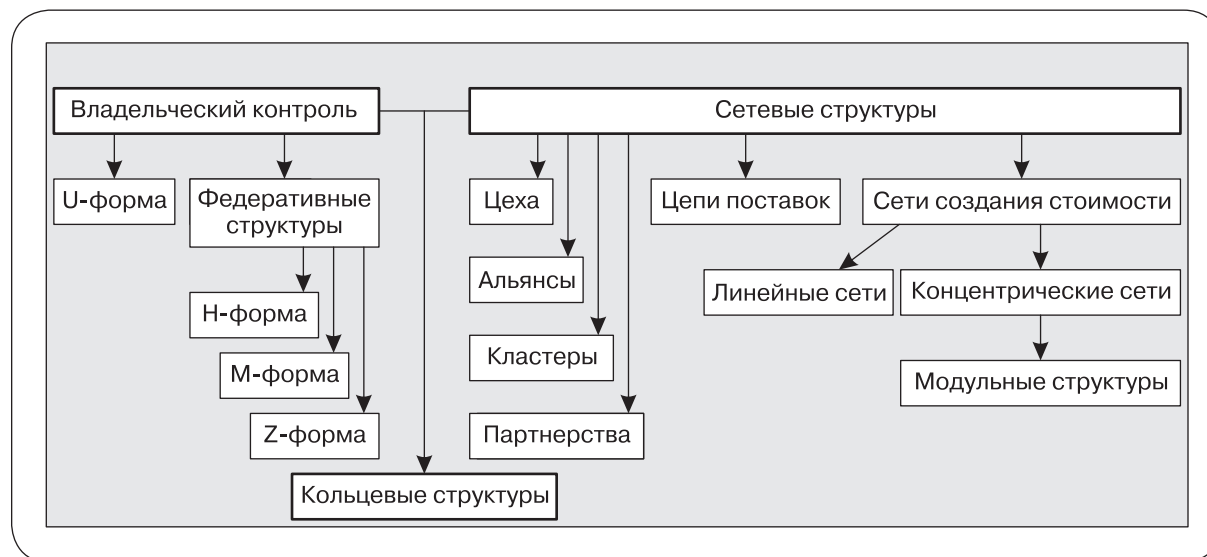


Рис. 4. Общий атлас форм организации бизнеса

честве примера рассмотрим корпорацию The Boeing Company (далее Boeing). Корпорация была создана в 1916 г. и в настоящее время является одним из крупнейших мировых производителей авиационной, космической и военной техники. Основные производственные мощности размещены в Калифорнии (США), а также в городах Эверетт (штат Вашингтон) и Сент-Луис (штат Миссури). Как уже отмечалось, до 1960-х гг. большинство частей и компонентов производилось корпорацией самостоятельно на подконтрольных заводах, однако постепенно компания перешла на модульную форму организации бизнеса.

На аутсорсинг были переданы самые разные функции, в том числе разработка технических решений и финальная сборка. Так, согласно оценкам руководства компании, при проектировании Boeing 787 около 30% дизайнерских и конструкторских работ было реализовано специалистами из России.¹⁰ В 2015 г. было подписано соглашение между Boeing и китайской государственной аэрокосмической корпорацией Сомас о строитель-

стве завода по сборке самолета Boeing 737 в Китае. Самолеты предназначены для реализации в первую очередь на китайском рынке.

При этом Boeing оставляет за собой генерирование новых идей, контроль над рынком и способность организовывать цепочки создания стоимости. Последние две функции являются главными. Разработка новых, в том числе дизайнерских, решений достаточно часто передается сторонним организациям или даже физическим лицам.

В Приложении представлена структура организации бизнеса корпорации Boeing, демонстрирующая степень влияния Boeing как центрального агента на компании, входящие в сферу ее интересов (названия компаний и поставляемые ими части и агрегаты касаются производства самолета Boeing 787). В модульном и сетевом элементах бизнес-структуры Boeing деление на группы условное. Оно приводится для того, чтобы подчеркнуть различную величину влияния центрального агента на те или иные компании.

Стратегический апекс (вершина) корпорации Boeing организован как унитарная структура. Два ведущих дивизиона

¹⁰ См.: [Boeing..., 2015].

дифференцированы по товарному признаку: Boeing Commercial Airplanes (BCA) работает на рынке гражданского авиастроения, потребителем продукции Boeing Defense, Space & Security (BDS) является в первую очередь правительство США, а также правительства других государств. Несмотря на то что дивизионы существуют как самостоятельные юридические лица, их объединяет наличие общих критических функций, в частности испытательных комплексов.

Каждый из дивизионов первого уровня имеет несколько основных дочерних обществ. Boeing Phantom Works — дочернее общество, оставшееся после поглощения Boeing компании McDonnell Douglas. Это научно-исследовательская группа, занимающаяся исследованием наиболее передовых технологий в области авиастроения. Другие дочерние общества, как правило, являются поставщиками частей и агрегатов для дивизионов и встроены в производственную цепочку компании.

К Н-форме можно отнести три дивизиона (включая их дочерние общества), которые выполняют вспомогательные функции: Boeing Capital; Engineering, Operations & Technology; Boeing Shared Services Group.

В модульном блоке интеграция построена преимущественно на вложениях фирм-партнеров в специфические активы. В Приложении выделены четыре группы по степени специфичности активов. К первой группе относятся поставщики частей фюзеляжа, крыльев, хвостового оперения. Ко второй — производители менее специфичных компонентов планера (двери, обтекатели крыла и хвостового оперения и др.), производители авиационных двигателей, производители авионики для управления полетами. К третьей — производители агрегатов для топливной системы (собирается, как правило, из узлов, которые используются на других типах и видах

воздушных судов, но топливная система сделана специально данного типа), двигателя, шасси и др. К четвертой группе относятся производители наименее специфических ресурсов: индикаторов, навигационных приборов, самолетных источников питания, систем автоматизированного проектирования и т. д.

Сетевой блок разбит на три группы (от товаров, которые используются в производстве транспортных средств, до товаров широкого потребления). Особенностью данного блока является то, что производителей данных видов товаров достаточно много и устойчивость связей базируется преимущественно на доверии и сложившихся рутинах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рынок свободной конкуренции, на котором взаимодействуют независимые и не связанные ничем, кроме разовых дискретных сделок, экономические агенты, представляет собой не правило, а исключение, характерное для этапа становления конкретного поля рынка. Эволюция рынка требует эволюции подходов к его исследованию.

Противопоставление двух способов координации экономической деятельности — иерархии (как ведущего способа организации внутрифирменных отношений) и рыночного ценообразования (как основы организации межфирменного взаимодействия), — характерное для неоклассического взгляда на экономику, имеет весьма условное отношение к экономической реальности. Оно не учитывает существование других способов координации социальной деятельности и игнорирует тот факт, что ценовой механизм координации все больше проникает в сферу организации внутрикорпоративных отношений (трансфертные цены, плата за ресурсы и т. п.), а иерархические отношения складываются

внутри групп компаний, основанных не только на владельческом контроле, но и на взаимной выгоде сотрудничества.

Смещение понятий «поле — организованное социальное пространство» (рынок, фирма, сеть), «инструменты — методы организации социального пространства» (управление, стимулы, коммуникации) и собственно «способы координации» порождает существенную путаницу в выводах и рекомендациях. В чистом виде можно выделить четыре базовых способа координации социального взаимодействия: иерархия (администрирование), ценовая координация, совещательная координация (согласование) и стандартизация (установление и взаимное принятие технологических, профессиональных и социальных норм). В реальной жизни эти способы координации практически не встречаются в чистом виде. Они дополняют и поддерживают друг друга. Развитие экономики свидетельствует о том, что способы координации межфирменного взаимодействия приобретают гибридные формы, причем акценты в применении способов координации могут существенно различаться для разных структур.

Владельческий контроль (характер отношений между штаб-квартирой и дивизионами федеративных структур) может реализовываться в различных формах. Еще больше различаются между собой конфигурации групп компаний, связанных взаимной выгодой сотрудничества. Благодаря стабилизации связей между экономическими агентами можно говорить об архитектуре отдельных типов сетевых образований, которая определяет центры и способы координации межфирменных отношений, распределение власти и способы извлечения ценности.

Развитие межфирменных взаимодействий происходит в направлении увеличения разнообразия. При этом происходит трансформация содержания власти в межфирменных отношениях. Если раньше в

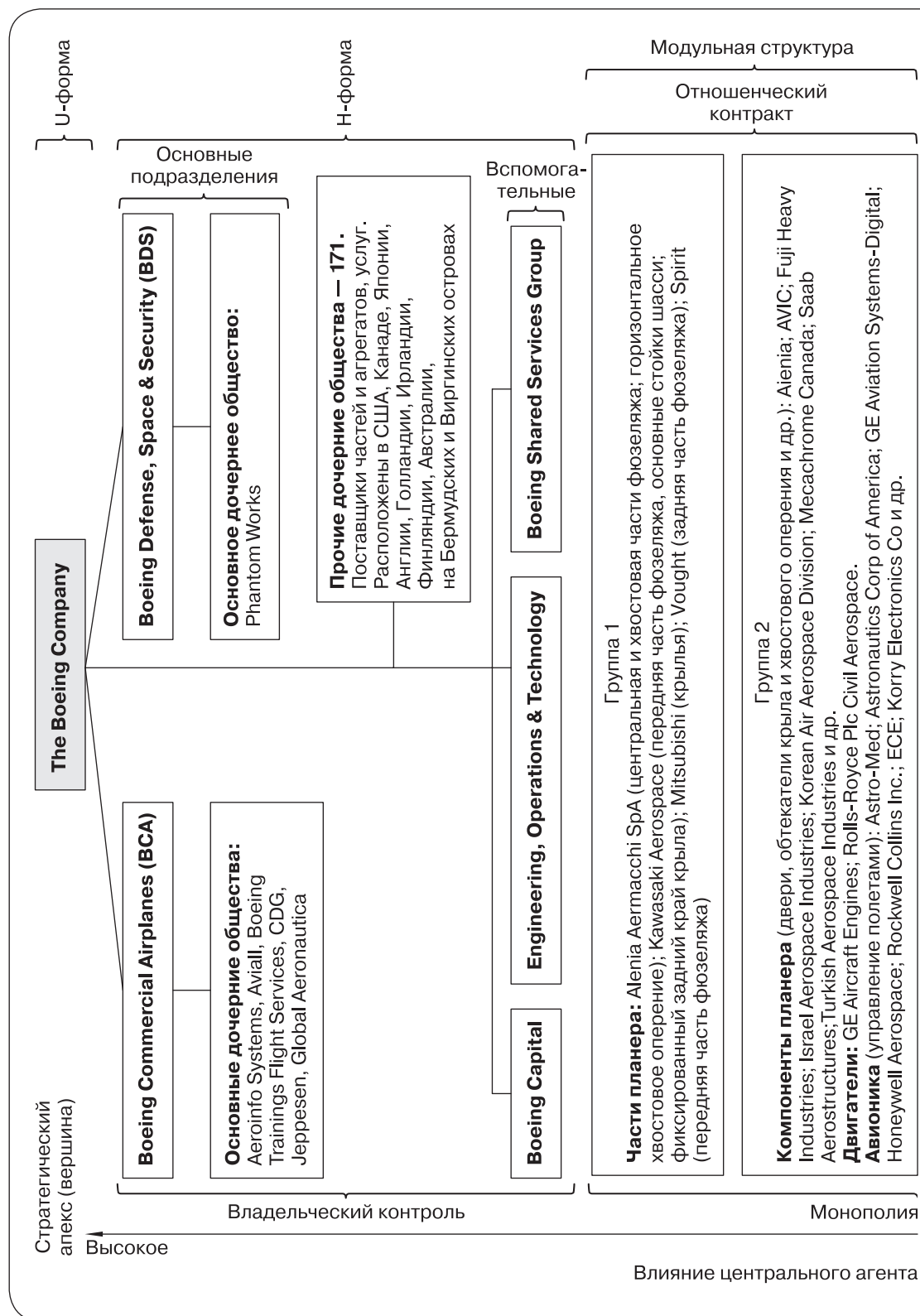
основе власти лежали инвестиции доминирующего агента в капитал зависимого (владельческий контроль), то теперь все большее распространение получает власть, основанная на специфических инвестициях самого зависимого агента, и власть, поддерживаемая локальной культурой стабильных социальных образований — правилами, которые создают и поддерживают доминирующие агенты.

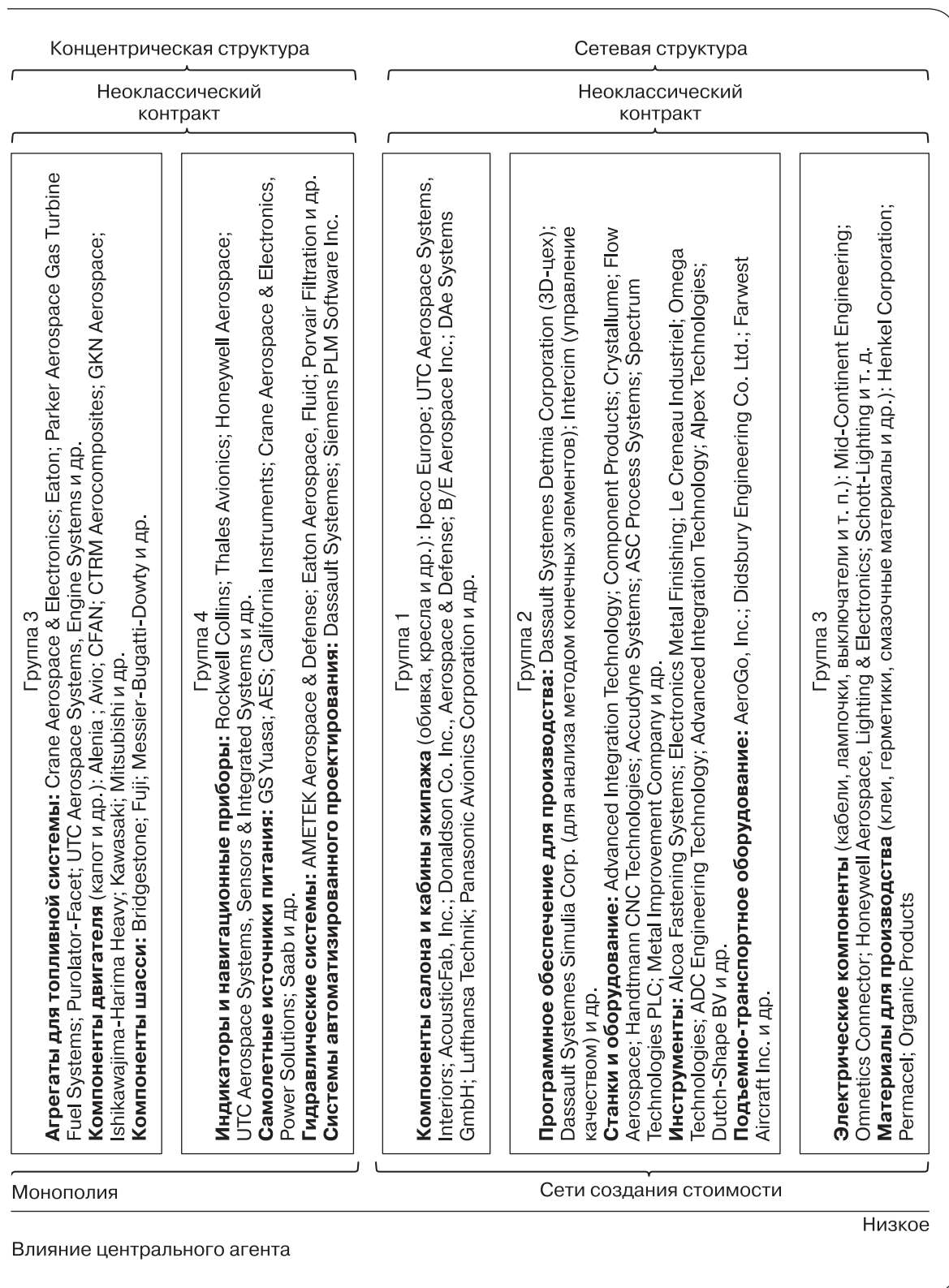
Можно выделить два направления трансформации форм организации бизнеса. Первое — переход от владельческого контроля к гибридным формам организации бизнеса, когда по мере развития и усложнения межфирменных связей жесткие формы интеграции, основанные на владельческом контроле, замещаются мягкими, сетевыми формами, базирующимися на взаимной выгоде сотрудничества. Второе — переход от сетевой формы организации межфирменного взаимодействия к системе владельческого контроля, когда экономические связи, основанные на взаимной выгоде сотрудничества, усложняются и трансформируются сначала в отношенческий контракт, а затем приводят к образованию корпорации.

Крупные корпорации, являющиеся ведущими игроками своих рынков, обычно применяют различные формы интеграции, комбинируя федеративную форму организации с выстраиванием сетевых взаимоотношений. Большинство из них являются интеграторами сетей создания стоимости.

Таким образом, распространенная в настоящее время точка зрения об односторонности организационного развития бизнеса в сторону формирования сетевых структур не подтверждается практикой. Экономическая реальность демонстрирует нам увеличение разнообразия форм ведения бизнеса и способов координации хозяйственной деятельности. Это свидетельствует о необходимости дальнейшего изучения все более усложняющейся области межфирменного взаимодействия.

ОБЩЕЕ СТРОЕНИЕ БИЗНЕСА КОРПОРАЦИИ BOEING





Источники: составлено авторами по данным <http://www.boeing.ru>.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Авдашева С. Б., Дементьев В. Е. 2000. Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах. *Российский экономический журнал* (1): 13–27.
- Бондаренко Н. Е. 2015. Инновационные кластеры: теоретические основы и формы организации. *Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова* (5): 29–41.
- Дафт Р. 2009. *Теория организации*. Пер. с англ. М.: Юнити.
- Дементьев В. Е. 2001. Квазиинтеграция в фокусе институциональной теории. *Вестник университета (ГУУ). Серия «Институциональная экономика»* (1): 81–91.
- Дементьев В. Е., Устюжанина Е. В. 2016. Включение отечественной экономики в глобальные цепочки создания стоимости: созидательный потенциал и риски. *Российский экономический журнал* 14 (2): 19–34.
- Каткало В. С. 1999. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980–1990-е годы. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия 5. Экономика* (2): 21–47.
- Климанов Д. Е., Третьяк О. А. 2014. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции. *Российский журнал менеджмента* 12 (3): 107–130.
- Климанов Д. Е., Третьяк О. А. 2016. Использование сетевого подхода к анализу бизнес-модели: пример российского фармацевтического рынка. *Российский журнал менеджмента* 14 (2): 77–100.
- Котляров И. Д. 2011. Формы ведения предпринимательской деятельности в виртуальном пространстве: попытка классификации. *Экономическая наука современной России* (2): 89–100.
- Марфенин Н. 2002. Нецентрализованная саморегуляция целостности колониальных полипов. *Журнал общей биологии* 63 (1): 26–39.
- Минцберг Г. 2004. *Структура в кулаке: создание эффективной организации*. Пер. с англ. СПб.: Питер.
- Могилевский С. Д., Самойлов С. А. 2007. *Корпорации в России: правовой статус и основы деятельности*. М.: Дело.
- Нельсон Р., Уинтер С. 2002. *Эволюционная теория экономических изменений*. Пер. с англ. М.: Дело.
- Олейник А. Н. 2009. Доминирование как результат сочетания интересов: бизнес-стратегии в ритейле и цепях поставок. *Российский журнал менеджмента* 7 (3): 21–44.
- Олескин А. В. 2013. Сети как неиерархические и нерыночные структуры: реализация в биологических и социальных системах. *Экономические стратегии* (5): 2–7.
- Полтерович В. М. 2015. От социального либерализма — к философии сотрудничества. *Общественные науки и современность* (4): 41–64.
- Попов Н. И., Третьяк О. А. 2008. Управление сетями: новые направления исследований. *Российский журнал менеджмента* 6 (4): 75–82.
- Портер М. 2001. *Конкуренция*. Пер. с англ. СПб., М., Киев: Изд. дом «Вильямс».
- Третьяк О. А. 2008. Развитие концепции управления цепочкой спроса на новых основаниях. *Российский журнал менеджмента* 6 (4): 141–148.
- Третьяк О. А., Румянцева М. Н. 2003. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена. *Российский журнал менеджмента* 1 (2): 25–50.
- Третьяк О. А., Климанов Д. Е. 2016. Новый подход к анализу бизнес-моделей. *Российский журнал менеджмента* 14 (1): 115–130.
- Уильямсон О. И. 1996. *Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция*. Пер. с англ. СПб.: Лениздат.
- Устюжанина Е. В. 2015. Формы интеграции бизнеса: взгляд с позиций институциональной теории. *Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова* (2): 34–45.
- Устюжанина Е. В., Дементьев В. Е. и др. 2015. *Институциональная экономика*.

Учебник для бакалавров под ред. Устюжаниной Е.В. М.: РЭУ имени Г.В. Плеханова.

Устюжанина Е.В., Евсюков С.Г., Петров А.Г. 2013. Организационное строение крупных корпораций как фактор стимулирования (сдерживания) их инновационного развития. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность* (32): 10–32.

Флигстин Н. 2013. *Архитектура рынков: экономическая социология капиталистических обществ XXI века*. Пер. с англ. М.: Изд. дом Высшей школы экономики.

Шерешева М.Ю. 2006. *Межфирменные сети*. М.: ТЕИС.

Boeing влетел в Китай. 2015. *Газета.ru*. <https://www.gazeta.ru/business/2015/09/24/7775021.shtml>

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

Baker W.E., Faulkner R.R., Fisher G.A. 1998. Hazards of the market: The continuity and dissolution of interorganizational market relationships. *American Sociological Review* 63 (2): 147–177.

Baldwin R. 2011. *Trade and Industrialization After Globalization's 2nd Unbundling: How Building and Joining a Supply Chain Are Different and Why It Matters*. Working paper No. 17716, NBER Working Paper Series.

Chandler A. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press: Cambridge, MA.

Cox A., Watson G., Lonsdale Ch., Sander-son J. 2004. Managing appropriately in power regimes: Relationship and performance management in 12 supply chain cases. *Supply Chain Management. An International Journal* 9 (5): 357–371.

Craighead C., Hult G., Ketchen D. 2009. The effects of innovation-cost strategy, knowledge, and action in the supply chain on firm performance. *Journal of Operations Management* 27 (5): 405–421.

DiMaggio P., Powell W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48 (2): 147–160.

Fligstein N. 2001. Social skill and the theory of fields. *Sociological Theory* 19 (2): 105–125.

Gluck F.W. 1980. Strategic choice and resource allocation. *The McKinsey Quarterly* (Winter): 22–33.

Goetz C.J., Scott R.E. 1981. Principles of relational contracts. *Virginia Law Review* 67 (6): 1088–1102.

Grandori A., Soda G. 1995. Interfirm networks: Antecedents, mechanisms and forms. *Organization Science* 16 (2): 183–214.

Granovetter M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. A network theory revisited. *American Journal of Sociology* 91 (3): 481–510.

Greve H. R. 2003. Why are there so many multiunit organizations? *Strategic Organization* 1 (1): 109–115.

Handy Ch. 1978. *The Gods of Management*. Penguin Books: N.Y.

Hannan M., Freeman J. 1984. Structural inertia and organization change. *American Sociological Review* 49 (2): 149–164.

Hsieh C., Nickerson J.A., Zenger T.R. 2007. Opportunity, discovery, problem solving and a theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Management Studies* 44 (7): 1255–1277.

Humphrey J., Schmitz H. 2002. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies* 36 (9): 1017–1027.

Jansson H., Johanson M., Ramström J. 2007. Institutions and business networks: A comparative analysis of the Chinese, Russian, and West European markets. *Industrial Marketing Management* 36 (4): 955–967.

Kaplinsky R. 2000. Globalisation and unequalisation: What can be learned from value chain analysis? *Journal of Development Studies* 37 (2): 117–146.

- MacNeil L. 1985. Relational contracts. *Wisconsin Law Review* (10): 483–525.
- McAllister R.R.J., Holcombe S., Davies J., Cleary J., Boyle A., Tremblay P., Stafford S.D.M., Rockstroh D., LaFlamme M., Young M., Rola-Rubzen M.F. 2011. Desert networks: A conceptual model for the impact of scarce, variable and patchy resources. *Journal of Arid Environments* 75 (1): 164–173.
- Meyer J., Rowan B. 1977. Institutionalized organization: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (2): 340–363.
- Miles R., Snow Ch. 2003. *Organizational Strategies, Structure, and Process* (Stanford Business Classics). Stanford University Press.
- Miles R.E., Snow C.C., Mathews J.A., Coleman H.J. 1997. Organizing in the knowledge area: Anticipating the cellular form. *Academy of Management Executive* 11 (4): 7–20.
- Nieves J., Osorio J. 2013. The role of social networks in knowledge creation. *Knowledge Management Research & Practice* 11 (1): 62–77.
- Ojasalo J. 2004. Key network management. *Industrial Marketing Management* 33 (3): 195–205.
- Oliver R.K., Webber M.D. 1992. *Supply Chain Management: Logistics Catches Up With Strategy*. Christopher M. Logistics: The Strategic Issues. Chapman Hall: London; 63–75.
- Ostrom E. 1990. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press: Cambridge, UK.
- Perez A. 2003. *Space Industry History — Growth, Consolidation, Entrants, and Vehicles*. Graph Copyright. <http://www.dropby.com/ElGrande/spacehistory.html>
- Pettigrew A., Massini S., Numagami T. 2000. Innovative forms of organising in Europe and Japan. *European Management Journal* 18 (3): 259–273.
- Polanyi M. 1966. *The Tacit Dimension*. Doubleday: N. Y.
- Polanyi K. 1968. *Primitive, Archaic and Modern Economics: Essays of Karl Polanyi*. Ed. by G. Dalton. N. Y.
- Porter M.E. 1998. *On Competition*. Harvard Business School: Boston, MA.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7): 509–534;
- Uzzi B. 1996. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organization: The network effect. *American Sociological Review* 61 (4): 674–698.
- Williamson O. 1975. *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications: A Study In the Economic of Internal Organization*. Free Press: N. Y.
- Zaggl M.A. 2014. Eleven mechanisms for the evolution of cooperation. *Journal of Institutional Economics* 10 (2): 197–230.

Translation of references in Russian into English

- Avdasheva S.B., Dementiev V.E. 2000. Proprietary and non-proprietary mechanisms of integration in Russian business groups. *Rossiiskii Ekonomicheskii Zhurnal* (1): 13–27.
- Bondarenko N.E. 2015. Innovative clusters: Theoretical foundations and organizational forms. *Vestnik Rossiiskogo Ekonomicheskogo Universiteta G. V. Plekhanova* (5): 29–41.
- Daft R. 2009. *Organization Theory and Design*. Russian translation. M.: Uniti.
- Dementiev V. 2001. Quasi-integration through the lens of institutional theory. *Vestnik Universiteta (GUU). Seriya "Institucional'naya Ekonomika"* (1): 81–91.
- Dementiev V.E., Ustyuzhanina E.V. 2016. Incorporation of national economy in global value chains: Creative potential and risks. *Rossiiskii Ekonomicheskii Zhurnal* 14 (2): 19–34.
- Katkalo V.S. 1999. Interfirm networks: The research agenda for a new organizational strategy in the 1980–1990s. *Vestnik St.-Peterburgskogo un-ta. Seriya Ekonomika* (2): 21–47.

- Klimanov D.E., Tretyak O.A. 2014. Business models: Major research directions and search of conceptual foundations. *Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta* 12 (3): 107–130.
- Klimanov D.E., Tretyak O.A. 2016. Application of a network-based approach for business model analysis: The example of Russian pharmaceutical market. *Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta* 14 (2): 77–100.
- Kotlyarov I.D. 2011. Business in virtual space: An attempt of classification. *Ekonomicheskaya Nauka Sovremennoy Rossii* (2): 89–100.
- Marfenin N. 2002. Decentralized self-regulation of colonial nematophore integrity. *Zhurnal Obshchei Biologii* 63 (1): 26–39.
- Mintzberg H. 2004. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Russian translation. SPb.: Piter.
- Mogilevsky S.D., Samoilov S.A. 2007. *Corporations In Russia: Legal Status and Business Principles*. M.: Delo.
- Nelson R., Winter C. 2002. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Russian translation. M.: Delo.
- Oleynik A.N. 2009. Domination by virtue of a constellation of interests: Business strategies in retail trade and supply chains. *Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta* 7 (3): 21–44.
- Oleskin A.V. 2013. Networks as non-hierarchical and non-market structures: Implementation in biological and social systems. *Ekonomicheskie Strategii* (5): 2–7.
- Polterovich V.M. 2015. From social liberalism towards the philosophy of collaboration. *Obshchestvennye Nauki i Sovremennost'* (4): 41–64.
- Popov N.I., Tretyak O.A. 2008. The new directions of network management studies. *Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta* 6 (4): 75–82.
- Porter M. 2001. *On Competition*. Russian translation. SPb., M., Kiev: Izdat. dom "Villiams".
- Tretyak O.A. 2008. The new base for development of the demand chain management concept. *Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta* 6 (4): 141–148.
- Tretyak O.A., Rumyantseva M.N. 2003. Network forms of inter-firm cooperation: Approaches to explanation of the phenomenon. *Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta* 1 (2): 25–50.
- Tretyak O.A., Klimanov D.E. 2016. New approach to business model analysis. *Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta* 14 (1): 115–130.
- Williamson O. 1996. *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. Russian translation. SPb.: Lenizdat.
- Ustyuzhanina E.V. 2015. Forms of business integration: View from the positions of institutional theory. *Vestnik Rossiiskogo Ekonomicheskogo Universiteta G. V. Plekhanova* (2): 34–45.
- Ustyuzhanina E.V., Dementiev V.E. et al. 2015. *Institutional Economics*. M.: RGU G. V. Plekhanova.
- Ustyuzhanina E.V., Evsyukov S.G., Petrov A.G. 2013. Organizational structure of large corporations as a factor of stimulation (containment) of their innovative development. *Nacionalnie Interesi: Prioritety i Bezopasnost'* (32): 10–32.
- Fligstein N. 2013. *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies*. Russian translation. Moscow: Izdat. dom VSHE.
- Sheresheva M. Yu. 2006. *Interfirm Networks*. M.: TEIS.
- Boeing flew to China. 2015. *Gazeta.ru* <https://www.gazeta.ru/business/2015/09/24/7775021.shtml>

Статья поступила в редакцию
5 ноября 2016 г.

Принята к публикации
27 марта 2017 г.

Hybrid Forms of Business Organization: The Interfirm Cooperation Perspective***Dementiev, Victor E.***

Deputy Director, Head of Laboratory, Central Economics and Mathematics Institute, Russian Academy of Sciences, Russia

47 Nakhimovsky prospect, Moscow, 117418, Russian Federation

E-mail: vdementev@rambler.ru

Evsukov, Sergey G.

Senior Researcher, Central Economics and Mathematics Institute, Russian Academy of Sciences, Russia

47 Nakhimovsky prospect, Moscow, 117418, Russian Federation

E-mail: sg-7777@yandex.ru

Ustyuzhanina, Elena V.

Professor and Head, Economics Department, Plekhanov Russian University of Economics, Russia

36 Stremyanniy pereulok, Moscow, 117997, Russian Federation

E-mail: dba-guu@yandex.ru

In the article the authors analyze and systematize the most common forms of business organization as well as methods of interfirm coordination. The causes of origination and transformation of various forms of integration, with their virtues and shortcomings, are examined. On the basis of historical and institutional analysis of organizational structures of a number of companies and business groups, the authors come to the conclusion that there is a tendency towards combination of various forms of integration. This refers to both the rigid forms of integration, within the logic of “possessory control”, and the soft ones based on cooperation advantages. The paper highlights that expansion of hybrid forms of business interaction calls for renewal of analytical tools and more profound understanding of foundations of economic power and added value distribution.

Keywords: business models, business integration forms, interfirm cooperation, federative structures, network forms of business organization, value networks, coordination mechanisms.

JEL: L14, M20.

DOI: 10.21638/11701/spbu18.2017.105

Initial Submission: November 5, 2016

Final Version Accepted: March 27, 2017