

Зинкевич Владислав Павлович,

*студент финансово-экономического факультета ФГБОУ ВО Финансового университета при Правительстве Российской Федерации г. Москва,
Российская Федерация*

*Шаховский Р. А., научный руководитель, старший преподаватель
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации г.
Москва, Российская Федерация*

ПРЕИМУЩЕСТВА СЕТЕВОЙ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА

Аннотация: Низкая эффективность предприятий, неудачи на рынках, а также организационные провалы всё чаще и чаще встречаются в наше время, так как старые организационные формы ведения бизнеса уже не выгодны. В данной статье рассматривается необходимость появления и инновационная активность в области сетевой формы организации бизнеса в силу развития глобализации, значимости информации, важности интеграции и партнерства. Более того, в статье приводятся примеры российского и зарубежного опыта ведения такой формы бизнеса. Объектом данного исследования является межфирменные взаимодействия, предметом - межфирменные отношения в различных государствах.

Ключевые слова: сетевая форма бизнеса, внутренняя, динамическая, стабильная сеть.

Abstract: The low efficiency of enterprises, failures in the markets, as well as organizational failures are increasingly found in our time, as the old organizational forms of running business aren't profitable in the future. This article discusses the need for emergence and innovative activity in the sector of the network form of business organization due to the development of globalization, the importance of information,

the importance of integration and partnership. Moreover, the article provides examples of Russian and foreign experience in conducting this form of business. The object of this study is intercompany interactions, the subject is intercompany relations in various countries.

Key words: network form of business, internal, dynamic, stable network.

Сетевая форма бизнеса – это устойчивая взаимосвязь между различными экономическими агентами, которые имеют большую или меньшую самостоятельность и обладают одной ресурсной базой, где преобладает информационный ресурс. Из этого, очевидно, выделяются два свойства сети: во-первых, сеть является устойчивым образованием; во-вторых, участники сети – самостоятельные экономические агенты.

Сети помогают получать доступ к ресурсам друг друга, тем самым достигая максимального эффекта от их использования. Приведу пример: мелкие компании используя общую ресурсную базу могут моментально реагировать на изменения потребностей потребителя. Что же касается крупных корпораций, то там использование сетей предусматривает перестройку внутренней структуры, что вводит рыночные механизмы в организацию. Теперь участники корпорации не получают гарантированных заказов из центра, а конкурируют на равных с уже существующими альтернативными поставщиками таких же услуг. Тем самым если предыдущие подразделения не справляются, то есть вероятность, что их заменят на других партнёров [4]. При этом корпорации необходимо сохранить свои ключевые компетенции, которые нельзя отдавать на аутсорсинг.

Целями такой сетевой формы ведения бизнеса являются:

- Образование совместной ресурсной базы для понижения издержек ее использования и воспроизводства;
- Формирование коллективной базы знаний, обмен нужными компетенциями и предложение рынку более заманчивой ценности;
- Разделение рисков между участниками сети;

- Максимизация общих доходов за счет появления сетевого системного эффекта.

Сети – это результат закономерного формирования процессов организации и институционализации социально-экономической системы, которая в свою очередь стремится всеми способами выжить, приспособиваясь к новым условиям существования [1].

Что касается отличительных свойств сетей, то отношения между их участниками характеризуется стабильностью. Можно полагать, что участники образуют стратегическую коалицию. Но это обусловлено в первую очередь наличием определённых планов развития, специфических правил взаимодействия и совместных целей, разделяемых компаниями-партнёрами и реализуемых в долгосрочной перспективе. Одной из основных подобных целей, является преодоление потенциальных кризисных явлений в компании и создание необходимых условий для планомерного развития участников сети.

Для устойчивости и эффективности сети компании необходимы наличие общего информационного ресурса, который постоянно обновляется и оперативно пополняется данными; слаженность действий партнёров; выполнение внутрисетевых стандартов; и, конечно, полное доверие между фирмами сети или специальная внутрисетевая культура.

Сетевая форма организации бизнеса предполагает абсолютную самостоятельность и юридическую независимость фирм участников. Они работают между собой по причине договоров, а общая информационная сеть и ресурсная база позволяют им располагать равными возможностями и принимать правильные как управленческие, так и превентивные решения, угадывающие тенденции рынка. Преимущества сетевых организаций описываются следующим образом [12]:

Получение новых знаний и навыков происходит проще благодаря тому, что сетевая форма организации бизнеса предлагает наилучшее многообразие процедур поиска и снабжает участников наиболее состоятельной и полной информацией.

Что же касается экономических преимуществ, то здесь можно наблюдать перспективы в снижении транзакционных издержек. Однако основным преимуществом являются не стоимостные, а напротив, качественные модификации. В качестве примера можно привести более благополучные отношения между покупателем и поставщиком по вопросам качества при условии лучшего качества продукции. Ещё один пример – это повышенная адаптивность сетевой формы организации к внезапным преобразованиям в окружающей среде.

Главные льготы, которые производители дают своим сетевым партнёрам и которые они ожидают от них приобрести в случае надобности, – это финансовые уступки, выгодное взаимное кредитование, а также специальные условия и благоприятные формы расчетов [5].

Но в каждой системе можно найти исключения и недостатки. В «сети» отсутствует непосредственный контроль над работой и деятельностью контрагентов со стороны головного офиса.

При появлении вопросов по той или иной задаче, нет возможности сразу получить ответ, приходится отправлять письмо в главный офис для получения пояснений.

Непредвиденный разрыв отношений с субподрядчиком может порой парализовать деятельность всей системы, что в свою очередь ставит под угрозу всю сеть.

Снижение уровня лояльности работающих в головном офисе – от их услуг всегда могут отказаться в пользу стороннего контрагента, так как отсутствует некая точная привязка к месту.

Подытожив, можно утверждать, что недостатков у сетевой формы бизнеса не так много и компания может справиться с ними при должном и правильном использовании перспектив своей организации.

Существует множество разновидностей классификаций сетевых форм. Наиболее точную классификацию сетей предоставили такие авторы как: А. П.

Тютюшевым, М. А. Гасановым, Д. Ю. Васечко [9]. Они предлагают выделять следующие признаки классификации и типы сетей:

1. По главному целевому признаку создания (образовательная, инновационная, инфраструктурная, интеграционная сеть);
2. По различию структур (внутренняя, внешняя);
3. По типу и виду интеграции (вертикальная, горизонтальная, диагональная);
4. По степени однородности входящих субъектов (однородная, неоднородная);
5. По времени существования (динамичная, стабильная);
6. По масштабам сети организации (глобальная, региональная, национальная).

Но мы рассматриваем в основе своей сетевую организацию бизнеса. А одними из первых исследователей в этой области, которые наиболее точно описали формы организации бизнеса, были Р. Майлз и Ч. Сноу. Они предложили систематизацию сетевых структур, в которой они разделили её на 3 основные формы: внутреннюю, стабильную и динамическую [11].

- Внутренние и стабильные наиболее приемлемы более крупных отраслях, где происходят большие капиталовложения;
- Динамические сети наиболее приемлемы для областей с недолгими циклами разработки продуктов и для усердно развивающихся высокотехнологичных отраслей.

Внутренняя сеть рассчитывает, что организация сохраняет свои габариты, границы и число входящих в нее фирм. Но также вводит рыночные механизмы во внутреннюю среду. В итоге результативность их деятельности возрастает, так как они целеустремленно направлены на свой бизнес, а не на обычный заказ от главенствующей компании, которая теперь в основе своей только сравнивает цены своих внутренних и внешних поставщиков. Если опираться на пример авторов, то они приводят компанию General Motors и корпорации АВВ.

Стабильная сеть особенно тем, что главная компания контролирует несколько наиболее значимых активов, которые обуславливают конкурентоспособность компании в той или иной сфере бизнеса. Оставшиеся активы она обретает при помощи постоянных партнёров (дистрибьюторами, поставщиками и т.п.). К примеру, в BMW любой внутренний вид деятельности может быть перенесено на замену сторонним заказом, а организация лишь контролирует разработку новых технологий, материалов, электроники и фундаментальные исследования в соседних областях.

Динамическая сеть построена на максимальном переносе активов за границы главенствующей компании, которая проверяет только один-два важных актива, а временами не имеет даже их, а только направляет информационные и денежные потоки. Весь процесс по формированию продукта и его реализации основная компания передает своим фирмам-партнерам, которые имеют возможность главенствовать не только на данном рынке, но и на других, расположенных рядом, рынках. Такие сети распространены в областях, для которых свойственно изменение спроса в течение недолгого промежутка времени. Варианты динамической сети:

- Стержневая фирма проверяет один-два наиболее значительных вида деятельности, которые приносят ей возможность контролировать весь бизнес и всех фирм-партнеров, которых она может всё время менять;
- Стержневая фирма, имея лишь денежные средства, формирует и финансирует проект, привлекая к осуществлению фирм-партнеров, обладающих наиболее необходимыми компетенциями, когда проект завершается, сеть прекращает функционировать [7].

Практика использования сетевой формы организации бизнеса на примере компании H&M – шведская компания, основанная в 1947 г. Это второй ритейлер одежды по числу магазинов в мире после испанской Inditex (Bershka, Zara, Oysho, Massimo Dutti, Pull and Bear и др.). Компания H&M, также развивает бренды COS, Monki, Weekday, Cheap Monday и др.

Н & М является основной компанией, она распределяет свои функции по разным компаниям, которые находятся в разных странах: компания по разработке продуктов в Австралии, Call-центр в Новой Зеландии, бухгалтерская - в Австралии, дистрибьюторская - в Сингапуре, производственная - в Малайзии.



Рисунок 1 - Схема структуры организации H&M. Источник: составлено автором.

Проанализировав эту схему можно сделать вывод, что H&M обильно пользуется аутсорсингом, для гармонизации процессов от производства до продажи.

Стоит сразу отметить, что капитализация компании H&M составляет 312,71 млрд. шведских крон (32 879 892 950 долларов). Перейдём к результатам подсчётов самой компании их прибыль на 2018 год составляет 12,652 млрд. шведских крон (1 329 914 980 долларов) [10]. Но возьмём числа за последние 5 лет:

- 2017 – 16,184 млрд. шведских крон (1 701 181 160 долларов)
- 2016 – 18,636 млрд. шведских крон (1 958 923 140 долларов)
- 2015 – 20,898 млрд. шведских крон (2 196 693 270 долларов)
- 2014 – 19,976 млрд. шведских крон (2 099 777 240 долларов)

Можно заметить, что прибыль падает, но что более интересно рассмотрев выручку H&M мы заметим совершенно другую ситуацию:

- 2017 – 200,004 млрд. шведских крон (21 023 420 460 долларов)
- 2016 – 192,267 млрд. шведских крон (20 210 145 705 долларов)
- 2015 – 180,861 млрд. шведских крон (19 011 204 015 долларов)
- 2014 – 151,419 млрд. шведских крон (15 916 408 185 долларов)

В целом чистые продажи одной из крупнейших розничных сетей растут. А растут они именно по причине хорошей организационной структуры. Ведь правильная форма бизнеса непосредственно влияет на успех продаж. А вот на прибыль влияют ещё множество внешних факторов, например, кризисы, рост инфляции в разных странах, поднятие налогов и т.д.

Если рассматривать и выделять тип сетевой формы организации этой компании, то здесь можно утверждать, что это динамическая сеть, по нескольким причинам:

- Максимально выносятся активы за пределы основной компании;
- Создание и реализация продукции отдаётся компаниям партнёрам (в данном случае компаниям аутсорсерам);
- Компания имеет большую гибкость;
- В основе своей руководствуется денежными средствами, создаёт и инвестирует проекты.

Менеджеры в данной сети играют жизненно важную роль - контролируют как внутренние, так и внешние отношения. Но стоит отметить, что структура сети менее иерархична, потому что многие уровни управления отрезаны, а их функции переданы другим организациям. Тут можно выделить качественное использование аутсорсингом, который тоже особенно за рубежом имеет свои плюсы.

К однозначным плюсам можно сразу отнести профессиональные трудовые ресурсы, потому что чаще всего специализированные компании используют высококвалифицированных сотрудников, тем самым они намного лучше справляются с поставленными задачами, чем внутренние отделы в крупных

компаниях [6]. Что само по себе позволяет сделать вывод, что использование сети практично и повышает производительность.

Так же отдельно стоит выделить важное достоинство – это снижение издержек. Во-первых, это экономия трудовых ресурсов, то есть, нет необходимости расширять штат сотрудников, что уменьшает нагрузку на другие отделы бизнеса. Во-вторых, нет необходимости контролировать выполнение поручений, и персонал, задействованный на руководящих должностях, может начать выполнять другие обязанности и задачи. В-третьих, компания получает гарантированный результат, так как заключается контракт с фирмой-партнёром. В-четвертых, избежание конфликтов с государственными службами происходит по причине того, что все проверки относятся не к головной компании, а напрямую к агенту участвующем в сети.

На создание и развитие сетевых взаимоотношений в России влияют две главные группы противоположных сил. С одной стороны, значительный уровень неясности и вероятности проявления оппортунистического поведения участников рынка. Несмотря на это, слабая инфраструктура и малый уровень спроса ограничивают сети по числу партнеров и географически. Это заставляет компании поддерживать прежние связи. С другой стороны, развитие интернационального сотрудничества, рыночные и инвестиционные возможности, диверсификация деятельности предприятий формируют возможности для идентификации новых партнеров и включения их в состав межфирменных сетей [2].

Что касается Российского опыта использования сетевой формы организации бизнеса в данном случае наиболее ярким является пример сети X5 Retail Group. Это объединение сразу нескольких компаний вместе участниками являются такие торговые сети как: «Пятёрочка», «Перекрёсток», «Карусель». Ярким этот пример можно считать по причине того, что бизнес модель, объединяющая сразу несколько торговых сетей, организует некую мультиформатность [8].

Для большей наглядности построим примерную схему модели данного сетевого концерна:



Рис. 2 Модель сетевого концерна X5 Retail Group 2019 г. Источник: составлено автором.

В данном случае это внутренняя сеть. Одна из ключевых особенностей - это внедрение в эту сеть рыночных механизмов, что позволяет целеустремлённо расширяться. Но только это говорит о том, что перед нами находится именно сетевая форма организации бизнеса, так же присутствуют такие факторы как:

- Существует общий орган, которые контролирует стратегию ведения продаж и не только (в частности: наблюдательный совет и исполнительный комитет);
- Наличие корпоративной этике и социальной ответственности;
- Ведение бизнеса при помощи интернета, то есть при помощи электронного товарооборота.

Что же касается цифр. Рассматривая опыт X5 Retail Group, сразу интересно узнать что у них по официальным данным, капитализация составляет 507,70 млрд. (7 836 744 998,30 долларов) [3]. По сравнению со многими другими компаниями России это достаточно большой результат. Рассмотрим выручку и прибыль компании за последние 5 лет.

Выручка компании X5 Retail Group:

- 2017 – 1 295 008 млн. рублей (19 989 457 291,23 долларов)
- 2016 – 1 033 667 млн. рублей (15 955 455 371,59 долларов)

- 2015 – 808 818 млн. рублей (12 484 735 899,22 долларов)
- 2014 – 633 873 млн. рублей (9 784 323 542,07 долларов)

Прибыль компании X5 Retail Group:

- 2017 – 31 394 млн. рублей (4 851 760 928,74 долларов)
- 2016 – 22 291 млн. рублей (3 444 944 985,11 долларов)
- 2015 – 14 174 млн. рублей (2 190 509 632,54 долларов)
- 2014 – 12 691 млн. рублей (1 961 320 569,11 долларов)

Выбор сетевой формы организации бизнеса – это прогрессивный шаг, который используют компания для приобретения конкурентных преимуществ при повышенных рисках, связанных с переходом от индустриальной экономики к информационной.

Подводя итоги, сетевая форма организации бизнеса весьма популярна и без неё не обходиться почти не одно предприятия в мире. Но нигде в компаниях сетевая форма не прописана как форма организации. Однако типы сетевых форм организации бизнеса, разобранные ранее могут показать, что сети используются всеми, в той или иной степени.

Для поиска новых фирм-партнеров организации часто используют уже имеющуюся сеть. Это является одной из главных причин трудностей проникновения в сети иных, новых фирм. Выстраивание межфирменных взаимоотношений происходит вокруг предприятий, сильных в финансовом отношении или снабженных высоким спросом на свои товары и услуги. Однако поиск других фирм-партнеров слегка осложняется слабой коммуникационной развитостью, а налаживание связей с географически дальними организациями сдерживается значительными транспортными затратами.

В выборе новых сетевых партнеров всё большую роль имеет развитость фирмы и наличие у неё действенной маркетинговой стратегии, системы и структуры организации финансового планирования и контроля. Большие возможности раскрываются и перед региональными сетями малых предприятий, связывающих производственные мощности для оптимизации размещения заказов и увеличения среднегодового коэффициента загрузки.

Сетевая форма организации бизнеса одна из важнейших отраслей в мировом масштабе и занимает основное место в развитие глобализации. Имея большое количество преимуществ и за неимением глобальных недостатков сети становятся одними из важнейших и главенствующих форм организации.

Библиографический список:

1. Антропов В.А., Мезенцев Е.М. Развитие понятийно-терминологического аппарата функционирования сетевых структур // Известия Уральского государственного экономического университета. 2015. № 2 С. 41-63.
2. Безрукова Т.Л., Морковина С.С., Крючков И.С. Развитие предпринимательских сетей: особенности и тенденции // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия, 2011, № 12 С. 68- 72.
3. Годовой отчет за 2018 год X5 Retail Group. [Электронный адрес] URL: <https://ar2018.x5.ru/en/strategic-report/overview/about> (дата обращения: 20.04.2020).
4. Жуков В. А., Чудновский А. Д. 2019. Формирование модели гостиничного бизнеса на основе сетевой формы управления // Вестник университета. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-modeli-gostinichnogo-biznesa-na-osnove-setevoy-formy-upravleniya> (дата обращения: 20.05.2020).
5. Коблова, Ю. А. Развитие сетевого подхода: анализ структуры сетевых взаимодействий // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе, 2013, № 4. с. 54–59, с. 262–267.
6. Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие; 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 360 с.
7. Тлисов О. В., Воробьев С. А. Концепция сетевой формы организации бизнеса // Молодой ученый. — 2019. — №46. — С. 359-361. — URL <https://moluch.ru/archive/284/63940/> (дата обращения: 06.04.2020).
8. Торговые сети X5 Retail Group. [Электронный адрес] URL: <https://www.x5.ru/ru/Pages/About/Brands.aspx> (дата обращения: 20.04.2020).

9. Тютюшев А. П., Кластеры А. П., Васечко Д. Ю. Инновационные экономические структуры сетевого типа // Вестн. Томс. гос. пед. ун-та, 2011, № 12, С. 121–127.

10. Annual report 2018 // H&M Group [Электронный адрес] URL: <https://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/Annual%20Report%202018.pdf> (дата обращения: 20.05.2020).

11. Different Types of Organizational Structures: A detailed overview [Электронный адрес] URL: <https://advergize.com/insights/different-types-of-organizational-structures-a-detailed-overview/> (дата обращения: 20.05.2020).

12. Network Organizational Structure: Examples, Definition, Advantages & Disadvantages [Электронный адрес] URL: <https://advergize.com/business/network-organizational-structure-examples-definition-advantages-disadvantages/> (дата обращения: 20.05.2020).