



Отримано: 28 серпня 2018 р.

Прорецензовано: 09 вересня 2018 р.

Прийнято до друку: 14 вересня 2018 р.

e-mail: pashustik2003@ukr.net

DOI: 10.25264/2311-5149-2018-10(38)-16-24

Іжевський П. Г. Формування міжорганізаційної взаємодії підприємств апк на основі гіпотези близькості. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2018. № 10(38). С. 16–24.

УДК: 334.012.82:631

JEL-класифікація: L14, N5, D81

**Іжевський Павло Григорович,**

кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи, Хмельницький національний університет

## ФОРМУВАННЯ МІЖОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ АПК НА ОСНОВІ ГІПОТЕЗИ БЛИЗЬКОСТІ

У статті розглянуто міжорганізаційну взаємодію підприємств як основу побудови бізнес-мереж АПК. Досліджено, що підприємства-актори прагнуть забезпечувати процеси координації в мережі з метою підвищення мережевої ефективності, від якої залежить зростання власної вартості. Аргументовано використання міжорганізаційної близькості як інструменту ефективності бізнес-мереж підприємств, визначено її основні галузі, складові та ключові фактори впливу. Доведено, що парадокс близькості в мережевій взаємодії підприємств полягає в пошуку золотой середини між перевагами близькості та способами її збереження.

**Ключові слова:** міжорганізаційна взаємодія підприємств, гіпотеза близькості, бізнес-мережі АПК, фактори близькості, парадокс близькості.

**Ижевский Павел Григорьевич,**

кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры менеджмента, администрирования и гостинично-ресторанного дела, Хмельницкий национальный университет

## ФОРМИРОВАНИЕ МЕЖОРГАНИЗАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК НА ОСНОВЕ ГИПОТЕЗЫ БЛИЗОСТИ

В статье рассмотрено межорганизационное взаимодействие предприятий в качестве основы построения бизнес-сетей АПК. Доказано, что предприятия-актеры стремятся обеспечивать процессы координации в сети с целью повышения сетевой эффективности, от которой зависит рост собственной стоимости. Аргументировано использование межорганизационной близости как инструмента эффективности бизнес-сетей предприятий, определены ее основные области, составляющие и ключевые факторы влияния. Доказано, что парадокс близости в сетевом взаимодействии предприятий заключается в поиске золотой середины между преимуществами близости и способами ее сохранения.

**Ключевые слова:** межорганизационное взаимодействие предприятий, гипотеза близости, бизнес-сети АПК, факторы близости, парадокс близости.

**Pavlo Izhevskiy,**

Ph. D. in Economics, Associate Professor, Doctoral Candidate at the Department of Management of Administration and Hotel and Restaurant Business, Khmelnytskyi National University

## FORMATION OF AGROINDUSTRIAL ENTERPRISES INTERORGANIZATIONAL INTERACTION BASED ON THE PROXIMITY HYPOTHESIS

The article considers the enterprises' interorganizational interaction as the basis for constructing agroindustrial business networks. The research claims that enterprise-actors will strive to provide network coordination processes in order to increase network efficiency which positively affects the growth of their own value.

The article substantiates the application of interorganizational proximity as an instrument for building up enterprises' business networks effectiveness. The author defines main areas, components and key factors of influence. Interorganizational proximity of enterprises and the efficiency of network interaction are interdependent and base on dynamic characteristics. According to the proximity hypothesis, the more completely enterprise coincides with the proximity parameters, the higher is the probability of effective cooperation. Proximity provides a better chance of gaining benefits from network interaction (enhances the effectiveness of the business network and enterprise-actor accelerates network knowledge creation) and minimizes risks (opportunism and information asymmetry). Over time, enterprise policymakers adapt to all areas of closeness in the business network space, and multi-vector adaptation contributes to the effectiveness of network collaboration and helps to achieve network goals.

The research proves proximity paradox in the network interaction of enterprises is to find the golden mean which depends on the advantages of closeness and methods of its conservation. Participants of the business network may have ambiguous views on management approaches, different level of bureaucracy, centralization of power and distribution of authority, thus ensuring the desired level of organizational closeness will influence the choice of mechanisms for coordinating

enterprises' network interaction. Thus, the integrator and the actors of the business network are obliged to constantly analyze areas of closeness to each other in order to maintain their level that would make comfortable and mutually beneficial network cooperation of this membership.

**Key words:** *interorganizational interaction of enterprises, closeness hypothesis, AIC business network, closeness factors, paradox of closeness.*

**Постановка проблеми.** Міжорганізаційна співпраця не завжди виглядає привабливою для більшості підприємств України, що зумовлює великий відсоток їх відмов від входження до таких складних бізнес-систем як підприємницькі мережі. Це може бути наслідком того, що потенційні учасники мережевої співпраці не можуть чітко визначити для себе переваги і виклики роботи в такій організаційній формі. Водночас з урахуванням того, що посилення процесів глобалізації і розвиток форм і способів їх проникнення на внутрішні ринки країн продовжуватимуть виштовхувати з цих ринків менш потужних економічних гравців, останні мають вести активний пошук протистояння ТНК, зокрема через об'єднання з іншими учасниками ринку, і в міжгалузевому співробітництві. Таке співробітництво нині може охоплювати не тільки традиційно наявні процеси переробки сільськогосподарської продукції, а й нові, що з'являються внаслідок розвитку НТП. Ризики, що супроводжують інноваційні підходи до організації виробництва (і які зменшують мотивацію до реалізації відповідних проектів), можуть бути зменшені завдяки оцінюванню мережевої взаємодії підприємств із позиції організаційної близькості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці міжорганізаційної взаємодії підприємств, зокрема в таких складних бізнес-системах як бізнес-мережі, присвячено ряд наукових праць. У питанні дослідження багатогалузевої мережевої співпраці значний внесок здійснили такі науковці: Дж. Брайант, К. Копута, Дж. Ліхтарський, К. Мюлер, В. Павел, Л. Сміт-Даєр та інші. Аспекти міжорганізаційної близькості управління бізнес-мережами знайшли відображення в працях Р. Бошма, Дж. Дайлера, П. Кале, Е. Кляйна, Р. Коффа, А. Петруцеллі, Х. Сінга, В. Чакона та інших. Водночас існує необхідність дослідження гіпотези організаційної близькості, систематизації та формування факторів її впливу на ефективність міжорганізаційної взаємодії підприємств АПК у бізнес-мережах.

**Мета дослідження** полягає у визначенні впливу організаційної близькості на мережеву співпрацю підприємств АПК. **Завдання дослідження** відповідно до поставленої мети – визначення ключових об'єктів близькості та їх факторів впливу на формування ефективності мережевої взаємодії підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «близькість» в інтеграційних процесах може мати різний підтекст залежно від процесів, які досліджують. Це і технологічна спорідненість, і географічне сусідство, і відповідність споживчим вимогам, і інші тлумачення. Для пояснення розуміння даного терміну щодо поставленого завдання доцільно спершу розглянути умови функціонування бізнес-мереж, які визначають особливості мережевої взаємодії.

Мережева взаємодія підприємств агропромислового комплексу базується на основі багатогалузевих бізнес-систем, які, за твердженням Дж. Ліхтарського [1, с. 17], характеризуються різноплановістю умов побудови та функціонування. Це і різний ступінь життєвого циклу, і рівень узгодженості інтересів, і ступінь довіри та відкритості внутрішньо-мережових відносин.

Економічна природа бізнес-мереж, котрі характеризуються параметрами багаторівневості, складності динаміки та незалежності учасників, створює перепони в організації системи управління ними в більш широкому розумінні координації спільного функціонування. Саме тому деякі дослідники, беручи до уваги незалежність мережових партнерів та автономність їх ресурсів, наголошують на неприпустимості використання терміну «управління мережею» [2], інші – вважають неможливим його застосування на сучасних етапах досліджень мережевої взаємодії підприємств [3, с. 62]. На протигагу терміну «управління бізнес-мережею» в дослідженні бізнес-мереж авторами пропонують використовувати дефініцію «координація мережі». Проте такі погляди не поділяють у своїх працях такі відомі автори як Дж. Брайант [4, с. 187–207] і К. Мюллер [5].

Незважаючи на розрізненість існуючих поглядів на трактування згаданого терміна, видається найбільш правильним розглядати його з позицій впливу на індивідуалізовані процеси, які визначають особливості конкретної мережі й ефективність співпраці підприємств-учасників в її економічному просторі, а саме – комплексу дій із координації, контролю й управління [6, с. 765].

Координаційні механізми, що прийняті за участі та згоди всіх акторів мережі, позитивно впливають на забезпечення стабільності через мотивацію використовувати рекомендації та завдання, сформовані в межах такого міжорганізаційного об'єднання. Заохочення акторів приймати визначені «правила гри» та функціонувати в їх межах мінімізує ризики втрати стійкості бізнес-мережі та різноспрямованих векторів досягнення спільних цілей підприємствами-учасниками.

Дослідження бізнес-мереж у промисловості США вказує на залежність методів координації від типу зв'язків («вертикальних» або «горизонтальних») у мережі, тобто залежності від ієрархічних параметрів [7]. У процесі мережевої взаємодії між підприємствами проявляються елементи третього координацій-

ного механізму – побудова соціальних мереж, дотримання загальних цінностей і стандартів, довіри до партнерів. Така форма координації, запропонована В. Павелом [8, с. 300], отримала назву «мережевої» (соціальної) та виконує роль сполучної ланки між ринковою й ієрархічною. Поєднання в єдине ціле – ринкової, ієрархічної та мережевої координації створює множинну мережеву координацію, на чому наголошує В. Чакон [9].

Координація мережевої взаємодії підприємств, залежно від варіантів комбінації згаданих її елементів, може набувати множини форм. Так, ринкова координація визначатиме ціннові аспекти, ієрархічна – вказівки, а соціальна – дотримання стандартів і довіру. Ефективність мережевої взаємодії досягатиметься за наявності в координаційному механізмі всіх без винятку компонентів, оскільки лише в разі правильно дібраній конфігурації цін, вказівок і наявності довіри можна досягти балансу інтересів підприємств-учасників [10].

Згідно з дослідженнями Е. Кляйна [11] існує чотири відмінних між собою підходи до розуміння концепції управління, серед них:

- корпоративне управління;
- державне управління;
- управління ринком;
- управління мережею (міжорганізаційна координація).

Виходячи з розуміння останнього підходу, на координацію бізнес-мережі впливає її ключовий аспект – міжорганізаційна динаміка учасників.

Забезпечити організацію і напрями процесів координації в бізнес-мережі доволі проблематично через складний характер взаємодії різних й абсолютно незалежних підприємств, які різняться завданнями, планами та цілями. Ускладнює процеси координації залежність адаптації та координування учасників від їх діяльності в мережевих процесах, незважаючи на їх варіативний характер і зміну ролей учасників [12].

Актори в мережі змушені координувати спільні та суміжні бізнес-процеси, що вимагає від них одностайності або узгодженості позицій щодо порядку їх виконання. В таких випадках досягнення одностайності в межах мережевих вузлів можливе за допомогою комунікаційних процесів [13, с. 97].

Підприємства-агрегатори, залежно від асиметричності мережі, впроваджують умови координації мережі (ціни, команда, довіра). За таких умов реалізований у мережі метод координації безпосередньо залежить від внутрішньої структури, симетрії, інституційної форми, наповненості потоків, сформованих суб'єктами, а також видів діяльності, задіяних у мережі [14, с. 31–32].

У мережах із вираженою асиметричністю забезпечення координації покладається на інтегратора мережі, який ототожнюється з центральним вузлом і якому властиві визнані іншими учасниками позиція та репутація. Відповідно до своїх можливостей інтегратор може застосовувати інструменти управління мережевою взаємодією підприємств (навігацію, моніторинг, делегування, вплив тощо), які впливають на відхилення, розширення або корекцію траєкторії розвитку бізнес-мережі [15].

У процесі функціонування мережі потреба в її координації диктується атмосферою невизначеності та труднощами в прийнятті рішень [16]. Отже, в разі зростання кількості вузлів і зниження стабільності умов діяльності, потреба в координуванні діяльності мережі буде зростати.

Враховуючи перераховане вище, а саме – глобалізаційні процеси в агропромисловому комплексі, що призводять до збільшення кількості міжорганізаційних зв'язків між підприємствами в динамічному та невизначеному середовищі, формується твердження, що мережева взаємодія підприємств АПК має гостру потребу в механізмах координації. В літературі [10] обґрунтовано, що належним чином сформований координаційний механізм підвищує ефективність мережевої взаємодії підприємств і сприяє зростанню їх вартості. Наслідуючи вказану тезу, актори мережі прагнуть забезпечувати процеси координації мережі з метою підвищення мережевої ефективності, від якої залежить зростання власної вартості.

Пошук умов, факторів та ознак ефективної міжорганізаційної взаємодії підприємств створює нові предмети досліджень умов, факторів і можливостей ефективної координації в мережевих бізнес-системах.

На ефективність мережевої співпраці підприємств впливають дві групи чинників – позитивні фактори, умови й параметри, а також потенційні загрози. Для упередження дезінтеграції та спроможності повністю забезпечити цілі і завдання мережі необхідно сприяти максимізації позитивних факторів взаємодії підприємств, мінімізації потенційних загроз і їх наслідків.

Ефективність мережевої взаємодії підприємств потрібно розглядати з погляду досягнення цілей. Так, можна розуміти змішану ефективність – бізнес-система загалом «ефективна» або «неефективна» та ступеневу ефективність – дія «більш ефективна» або «менш ефективна». Ступеневу ефективність застосовують щодо дослідження бізнес-мереж, коли оцінюють досягнення цілей як самої мережі, так і підприємств, що входять до неї.

Зусилля учасників, спрямовані на ефективність координації, виступають ключовим фактором успішності їх міжорганізаційної взаємодії, що підтверджується емпіричними результатами досліджень (охо-



плено 78 підприємств і 1572 міжорганізаційних об'єднання), відображених у літературі [6, с. 747–767]. Своєю чергою, такі дії підприємства-учасники здійснюють для отримання переваг, які вони вбачають у мережевій взаємодії. Використання бізнес-мереж створює умови не тільки для більш швидкого досягнення цілей, запланованих їх учасниками, але й додаткових переваг від міжорганізаційної співпраці, на чому наголошують багато науковців [17; 18; 19; 20, с. 90–115].

Створення додаткових вигод для підприємств від участі в мережі потребує певних умов, котрі забезпечуються на загальних та обумовлених учасниками механізмах координації. Їх узагальнення на основі [21; 22, с. 236; 23, с. 56] дало змогу виділити серед них найголовніші:

- ринкова координація (управління очікуваннями акторів і вирішенням потенційних конфліктів; чітка спеціалізація та компетентність кожного учасника; визначення та контроль рівня якості продукції або послуг у мережі);

- ієрархічна координація (забезпечення норм, правил і порядку мережевої взаємодії; закладення принципів гнучкого управління мережею);

- соціальна координація (забезпечення високого рівня довіри між учасниками; організація достовірних і багатосторонніх потоків інформації).

Конфігурація координаційних механізмів у мережевій взаємодії підприємств також спрямовується на створення вигод, які формуються завдяки синергетичним ефектам на основі зменшення витрат і підвищення конкурентоздатності.

Проте мережева співпраця поряд із вигодами також може створювати цілий ряд труднощів та небезпек для задіяних у ній підприємств. Першочерговою з них постає проблема розриву міжорганізаційних зв'язків між підприємствами та припинення співпраці в мережі.

Визначення глибини проблемних точок дотику підприємств під час мережевої взаємодії слід шукати в мережевих особливостях, які впливають на підвищення рівня невизначеності й ефективності співпраці, серед яких [24]:

- розмитість організаційних меж між підприємствами;
- низька структуризація внутрішньомережевих процесів;
- періодичність співпраці;
- труднощі з приналежністю менеджерів і співробітників до виконання спільних або суміжних бізнес-процесів;

- труднощі з визначенням частки конкретного підприємства у створеній мережевій доданій вартості;

- ризики дезінтеграції;

- значна кількість бізнес-процесів і бізнес-проектів;

- брак чітких обов'язків і стандартів;

- залучення партнерів із низьким рівнем компетенцій.

Перераховані особливості бізнес-мереж формують більш високі рівні невизначеності функціонування підприємств, ніж їх відокремлена діяльність. За цих умов орієнтиром, який формує стратегію підприємства в мережі, є її результативність. Тобто підприємство визначає напрями та динаміку свого розвитку залежно від функціонування інших учасників мережі і незалежно (а інколи навіть і всупереч) від свого бачення перспектив. Ураховуючи загальні складові ризику, «... мережева взаємодія має розглядатися як більш ризикована форма ведення бізнесу порівняно з відокремленою діяльністю підприємства на ринку» [22, с. 235].

Таким чином, здатність побудувати єдині стандарти взаємодії для об'єднання акторів у мережах, яким більшою мірою властиві вище перераховані властивості, пов'язана з високими рівнями реляційного ризику. В таких бізнес-системах ефективності мережевої взаємодії досягти досить важко.

Досягти успіху в мережевій взаємодії можливо за умови убезпечення від загроз, які формуються у формалізованих площинах співпраці між підприємствами. Втрата стійкості в бізнес-мережі, на думку В. Павела, К. Копута та Л. Сміт-Даєра [17, с. 117], першочергово криється в:

- нестачі довіри між підприємствами-учасниками мережі;

- наявності труднощів у реалізації спільних або суміжних бізнес-процесів;

- різних рівнях абсорбційних можливостей (набуття нових знань, компетенцій і навичок).

Залежно від типу бізнес-мережі та ролей, що відіграють актори, загрози її функціонування можна диференціювати. Так, завдяки поділу мереж на «домінуючі» та «рівноправних партнерів» [25, с.120] можливо диференціювати фактори неефективної мережевої взаємодії підприємств.

У мережах, побудованих на рівноправності партнерів, загрози від участі будуть однаковими для всіх учасників. Серед них:

- ризик опортуністичної поведінки [26];

- ризик втягування в мережеві відносини з низьким рівнем економічної зацікавленості;

- низький рівень прогнозованості напрямів розвитку та переформатування мережі;

- ризик поступової втрати управлінського контролю [27].



Із плином часу перераховані ризики матеріалізуються та функціонують уже у вигляді форми певного етапу розвитку бізнес-мережі. Наприклад, на етапі створення мережі опортуністична поведінка загрожує довготривалості мережевої взаємодії. В процесі функціонування мережі вирішальний вплив на ефективність мають різний рівень культури, розбіжність між бізнес-процесами й асиметрія набутих вигод у міжорганізаційній діяльності [28, с. 13–19].

Ефективність взаємодії підприємств у «домінуючих» мережах залежатиме від їх ролі та місця в мережі. Так, для «периферійних» учасників виникають ризики, які слугують причиною обмеженості або повного припинення участі в мережі:

– ризик створення залежності від підприємств, що формують ядро мережі та втрата незалежності [29, с. 256];

– ризик втрати параметру гнучкості [27, с. 29–30];

– ризик асиметричного використання можливостей бізнес-мережі на основі невідповідності між нерівномірною витрат і спроможністю поглинання мережевих ресурсів [26, с. 92–94].

Навпаки, з позиції підприємств, які формують ядро мережі – «центральної», найбільш негативним фактором впливу на мережеву взаємодію є ризик втрати знання як «унікального» ресурсу [27, с. 29–30], шляхом широкого та неконтрольованого розповсюдження. Таким чином, як наголошено в дослідженнях [30], у випадку кардинальних відмінностей у рівнях наявних знань, підприємства з домінуючими позиціями обирають діяльність поза бізнес-мережею.

Ефективність взаємодії підприємств можна розглядати як із позиції бізнес-мережі, так із позиції складових – підприємств-учасників. Проте, незалежно від рівня аналізу, досягнення конвергентних завдань у мережі залежить від можливостей отримання вигод завдяки скоординованим діям учасників. Координацію застосовують із метою уникнення реляційних ризиків, які негативно впливають на міжорганізаційні зв'язки учасників бізнес-мережі. Таким чином, першочерговим завданням під час дослідження мережевої взаємодії підприємств є виявлення факторів впливу, стимулів та умов, які спрямовані на зниження ризиків і посилення переваг. Серед такого роду пошуку напрямів ефективності міжорганізаційної співпраці відведено концепції близькості (сусідства).

У контексті стратегічного управління під близькістю розуміють подібність ознак, характеристик та атрибутів підприємств [31, с. 120–135], які використовують як змінний параметр, що пояснює процеси мережевої взаємодії. Згідно з гіпотезою близькості, чим повніше підприємства співпадають за параметрами близькості, тим у них вища ймовірність ефективної співпраці. Близькість надає вищі шанси в отриманні переваг від мережевої взаємодії (підвищує ефективність бізнес-мережі й підприємств-акторів, пришвидшує створення мережевого знання) та мінімізації ризиків (опортунізму й інформаційної асиметрії) [32, с. 16].

Проте, на заваді створення економічної концепції, яка опиралася б на гіпотезу близькості, стоїть її неосяжність та абстрактність. Вирішення цієї проблеми при мережевій взаємодії можливе шляхом пошуку областей схожості підприємств. За найбільш відомою класифікацією, запропонованою Р. Бошма [33, с. 61–74], їх розрізняють п'ять – географічну, організаційну, когнітивну, інституціональну та соціальну. Узагальнення ключових досліджень дає можливість охарактеризувати кожен область близькості за складовими, ключовими факторами та факторами застосування на визначеному рівні взаємодії підприємств (таблиця 1).

Таблиця 1

## Області, складові та ключові фактори міжорганізаційної близькості

Область близькості	Складові	Ключовий фактор	Стимулятори – рівень	
			Макро	Мезо
Географічна	Відстань і концентрація	Фізична відстань	Агломерація	Фізична відстань
Організаційна	Членство та вихідні умови	Контроль	Мережеві структури	Організаційний контекст
Пізнавальна	Загальні знання та здатність до абсорбції знань	Відсутність потрібних знань	Неформальні об'єднання	Пізнавальна відстань
Інституційна	Інституційне середовище, формальні та неформальні аспекти	Довіра, заснована на спільних інститутах	Національні інституції	Організаційні інституції
Сполучна (соціальна)	Міжособистісні відносини та складові структури	Довіра, заснована на соціальних відносинах	Неформальні об'єднання	Структурна еквівалентність

Джерело: сформовано автором за [32, с.16–19; 33; 34; 35].

Матеріали таблиці 1 дають можливість окреслити області близькості підприємств:

– незначна фізична відстань між підприємствами (географічна близькість);

- подібність внутрішніх і зовнішніх умов і мотивів функціонування (організаційна близькість);
- взаємодоповнюваність і взаємопов'язаність технологій, технологічних та інформаційних процесів, здатність до створення єдиного технологічного й інформаційного простору (пізнавальна близькість (або технологічна));
- належність до інституційного середовища, окресленого політико-правовими аспектами й організаційною культурою підприємств-учасників бізнес-мережі (інституціональна близькість);
- налагодження тісних позитивних міжособистісних зв'язків між власниками та командами підприємств-учасників мережі (соціальна близькість).

Необхідно зазначити, що міжорганізаційна близькість, а також ефективність мережевої взаємодії залежні і базуються на динамічній характеристиці. З плином часу підприємства-актори адаптуються за всіма областями близькості в просторі бізнес-мережі, а багатовекторна адаптація сприяє ефективності мережевої співпраці та досягненню мережевих цілей [36, с. 104]. Зв'язок окремих областей близькості з ефективністю співпраці опосередковується цілями, як передумовами процесів мережевої взаємодії підприємств.

Сучасні реалії забезпечення конкурентоспроможності підприємств вимагають створення бізнес-мереж, які активно використовують і продукують знання як мережевий ресурс. Залежно від природи виникнення, під час процесів трансферу знань у межах мережевої взаємодії підприємств, важливим фактором близькості визначають пріоритет [37; 38]. Наприклад, якщо мережева взаємодія підприємств АПК здійснюється у вигляді обслуговувального сільгосподарського кооперативу, для якого важливі фізична відстань і довіра учасників, то пріоритетну роль відіграватимуть географічна та соціальна близькість. Із другого боку, для бізнес-мереж, сконструйованих у вигляді франчайзингових схем, головною проблемою є координація, що, безперечно, забезпечуватиметься організаційною та соціальною близькістю.

Оскільки учасники бізнес-мережі можуть мати неоднозначні погляди на підходи до забезпечення управління, рівня бюрократії, централізації влади та розподілу владних повноважень, то забезпечення бажаного рівня організаційної близькості впливатиме на вибір механізмів координації мережевої взаємодії підприємств.

Своєю чергою соціальна близькість із переліком таких міжособистісних параметрів як знайомство, дружба або родинні зв'язки сприяє зростанню довіри до партнерів, створенню тісних і надійних організаційних зв'язків.

Близькість необхідно розглядати у вигляді змінного параметра, який пояснює процеси ефективності під час мережевої взаємодії підприємств таким:

- подібністю та сумісністю підприємств, задіяних у мережевому просторі (за Дж. Брайантом);
- різноплановістю та неоднорідним характером задіяних у бізнес-мережі підприємств, які формують причини їх неефективної взаємодії (за П. Кале, Дж. Дайлер, Х. Сінг).

Визначення напрямів впливу факторів, що характеризують ключові ознаки близькості на діяльність мережі, подано в таблиці 2.

Таблиця 2

#### Фактори ефективності мережевої взаємодії підприємств за ключовими областями близькості

Ключові області близькості	Фактори впливу	Позитивний («+») або негативний («-»)
Організаційна	Сприяння взаємодії підприємств завдяки узгодженню організаційних процесів	«+»
	Відповідність організаційних структур організаційним можливостям для міжорганізаційної взаємодії	«+»
	Невідповідність рівня бізнес-процесів та організаційної культури партнерів	«-»
	Невідповідність форм управління (координація, вирішення конфліктів)	«-»
	Брак адаптованих міжорганізаційних процесів взаємодії гарантованих підприємствами-учасниками	«-»
	Невідповідність ресурсних можливостей партнерів стратегічним цілям підприємства	«-»
Соціальна	Перевірка й аналіз міжорганізаційних зв'язків ітераційним методом	«+»
	Брак довіри	«-»
Пізнавальна (технологічна)	Брак досвіду участі в партнерських відносинах	«-»
	Технологічна узгодженість, побудована на основі досвіду та розуміння партнерів	«+»
	Невідповідність ресурсних можливостей партнерів стратегічним цілям підприємства	«-»
Інституційна	Узгодження організаційних культур партнерів, визначення та дотримання спільних цінностей	«+»
	Негативний вплив зовнішнього середовища	«-»

Сформовано автором за [4, с. 24–52; 6, с. 762–764].

Матеріали таблиці 2 вказують на зниження ризиків і залежність ефективності мережевої взаємодії підприємств від областей близькості з окресленими факторами впливу. Організаційна близькість позитивно впливає на створення мережевого простору завдяки поліпшенню двосторонніх і багатосторонніх комунікаційних процесів між інтеграторами й акторами бізнес-мережі.

Насамперед, роль близькості в будь-якій міжорганізаційній взаємодії полягає в її використанні у вигляді багатоканального інструменту зв'язку між партнерами [39]. Визначення рівня близькості за кожною виділеною областю взаємодії полегшує співпрацю між учасниками в бізнес-мережі. Для прикладу, організаційна близькість забезпечує однаковий підхід підприємств-акторів до напрямів розвитку траєкторії мережі в плані вертикальної та горизонтальної інтеграції. Своєю чергою, пізнавальна близькість дає учасникам мережевої взаємодії перспективу розвитку на основі взаємної зацікавленості в ресурсах і технологічних можливостях своїх партнерів. Соціальна близькість, завдяки використанню фактора довіри, сприяє швидкому налагодженню ділових зв'язків і впровадженню спільних для учасників мережі проєктів, обміну цінними ресурсами тощо.

Досягнення бажаного рівня близькості в мережевій взаємодії підприємств не полягає лише в забезпеченні її зростання. В літературі [40] доведено, що високий рівень близькості не тільки забезпечує ефективну міжорганізаційну взаємодію між підприємствами, але й може призвести до зворотних процесів, а саме – погіршення становища учасників бізнес-мережі, викликаного «парадоксом близькості». Прояв парадоксу близькості відображено в таблиці 3.

Таблиця 3

## Парадокс близькості підприємств за областями прояву

Область близькості	Наслідки	
	Низький рівень	Перевищення рівня
Географічна	Брак переваг від географічної концентрації	Спротив взаємодії, обмеження партнерських відносин за межами регіону
Організаційна	Конфлікти інтересів мережевої взаємодії, проблеми координації в бізнес-мережі, прояви опортунізму	Нівелювання організаційних меж підприємств-учасників, неконтрольоване використання знань та інформаційного простору мережі
Пізнавальна	Брак підстав і потенційних областей для забезпечення мережевої взаємодії підприємств, недостатні комунікаційні можливості	Внутрішньомережеві перепони для інноваційного розвитку та створення ефективного мережевого ресурсу
Інституціональна	Перепони юридичного характеру в процесі налагодження мережевої взаємодії підприємств, конфлікти на основі відмінностей організаційних культур і брак спільних цінностей	Обмеження мережевої взаємодії підприємств територіально чи декількох галузей економіки
Соціальна (сполучна)	Супротив мережевій взаємодії й трансферу внутрішніх унікальних ресурсів і знань, прояви опортуністичної поведінки	«Кумівство», зайвий протекціонізм, неекономічні методи регулювання відносин у мережі та створення на цій основі конфліктів

Джерело: сформовано автором за [40].

Парадокс близькості в мережевій взаємодії підприємств полягає в пошуку золотой середини, залежно між перевагами близькості та способами її збереження, графічне відображення якої набуває вигляду перевернутого символу «U» [38, с. 16–18]. Таким чином, інтегратор та актори бізнес-мережі зобов'язані постійно аналізувати області близькості між собою для підтримання такого їх рівня, який робив би комфортною і взаємовигідною мережеву співпрацю складу учасників. Занадто високий рівень близькості між учасниками призведе до втрати гнучкості, браку економічного розвитку, та, як наслідок, неефективної мережевої співпраці або до відмови участі в ній.

До таких наслідків також призводить заниження рівня близькості через брак створення ефективного мережевого ресурсу, спільних точок взаємодії, низьких комунікаційних можливостей і нестачу спільних цілей у бізнес-мережі.

**Висновки.** Отже, мультिवаріантність мережевої взаємодії підприємств АПК дає змогу будувати такі варіанти міжорганізаційної співпраці, які створюють максимум вигод для учасників із мінімізацією ризиків у таких процесах. Використання гіпотези близькості, на основі виокремлення областей ідентичності та сумісності, дає можливість агрегаторам і підприємствам-учасникам підвищити ефективність взаємодії, а також налагодити тісні, довірчі й довготривалі відносини в спільному мережевому економічному просторі на основі максимально сприятливого для всіх учасників узгодження їх інтересів, формування та досягнення спільних цілей.

**Література:**

1. Lichtarski J. Istota i formy współpracy podmiotów gospodarczych. Warszawa: PWE, 1992. 17 s.
2. Parvinen P., Lukkari P. Changing Healthcare Networks – Orchestrating Needed but Impossible? Articles of conference materials 23rd IMP-conference Manchester IMP-conference. Manchester: IMP-conference, 2007. P. 1–19  
Url: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/5922.pdf>.
3. Czakon W. Sieci w zarządzaniu strategicznym. Warszawa: Wolters Kluwer, 2012. 264 s.
4. Bryant J. The Six Dilemmas of Collaboration. Interorganisational Relationships as Drama. West Sussex: John Wiley & Sons, 2003. 308 p.
5. Möller K., Svahn S. Managing Strategic Nets: A Capability Perspective. *Marketing Theory*. 2003. Vol. 3. № 2. P. 201–226.
6. Kale P., Dyer J.H., Singh H. Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function. *Strategic Management Journal*. 2002. Vol. 23. P. 747–767.
7. Park S.H. Managing an Interorganizational Network: a Framework of the Institutional Mechanism for Network Control. *Organization Studies*. 1996. Vol. 17. № 5. P. 795–824.
8. Powell W.W. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*. 1990. Vol. 12. P. 295–336.
9. Czakon W. Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*. 2011. № 11. S. 3–6.
10. Czakon W. Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania. *Przegląd Organizacji*. 2008. № 9. S. 7–10.
11. Klijn E.H. Governance and Governance Networks in Europe. An Assessment of Ten Years of Research on the Theme. *Public Management Review*. 2008. Vol. 10. № 4. P. 505–525.
12. Krupski R. Organizacja sieciowa. *Elastyczność organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo UE, 2007. S. 194–196.
13. Perechuda K. Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Warszawa: Placet, 2000. 318 s.
14. Perri P., N. Goodwin, Peck E., Freeman T. Managing Networks of Twenty-First Century Organizations. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2006. 309 p.
15. Perechuda K. Strategia a orkiestracja sieci. *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2010. S. 255–262.
16. Huiskonen J., Pirttila T. Lateran Coordination in a Logistics Outsourcing Relationship. *International Journal Production Economics*. 2002. Vol. 78. P. 177–185.
17. Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Netyworks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*. 1996. Vol. 41. P. 116–117.
18. Lorenzoni G., Lipparini A. The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Stud. *Strategic Management Journal*. 1999. Vol. 20. P. 317–318.
19. Kogut B. The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure. *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. P. 405–406.
20. Czakon W. Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2007. 257 s.
21. Gulati R. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*. 1998. Vol. 19. P. 293–317.
22. Czakon W. Sieci międzyorganizacyjne a niepewność w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Zmiany w systemach zarządzania polskich przedsiębiorstw*. Poznań: Wydawnictwo AE, 2007. S. 229–237.
23. Stachowicz J. Przewaga konkurencyjna a przewaga kooperacyjna: dylematy współczesnego paradygmatu zarządzania strategicznego. *Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki*. Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, 2007. S. 45–67.
24. Sokołowska A. Organizacja sieciowa – cechy, przestrzeń gospodarcza, problemy metodologii badań. / A. Sokołowska. *Modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2005. S. 247–248.
25. Child J., Faulkner D. Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. New York: Oxford University Press, 1998. 457 p.
26. Stańczyk-Hugiet E. Konsekwencje przynależności do sieci. *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2012. S. 92–94.
27. Sroka W. Korzyści i zagrożenia uczestnictwa w sieci aliansów – analiza porównawcza. *Przegląd Organizacji*. 2010. № 1. S. 29–30.
28. Doz Y.L., Hamel L. Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę. Gliwice: Helion, 2006. 400 s.
29. Dryl T. Organizacja sieciowa. *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*. Warszawa: C.H. Beck, 2010. S. 245–261.
30. Coff R.W. The Coevolution of Rent Appropriation and Capability Development. *Strategic Management Journal*. 2010. Vol. 31. P. 711–733.
31. Boschma R.A. The Spatial Evolution of Innovation Networks: A Proximity Perspective. *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*. Cheltenham: Edward Elgar, 2010. P. 120–135.
32. Czakon W. Hipoteza bliskości. *Przegląd Organizacji*. 2010. № 9. S. 16–20.
33. Boschma R.A. Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*. 2005. Vol. 39. № 1. P. 61–74.





34. Klimas P. ZZL Efektywność zespołów międzyorganizacyjnych w świetle hipotezy bliskości. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. 2012. № 1. S. 83–95.
35. Knoblen J., Oerlemans L. Proximity and Inter-organizational Collaboration: A Literature Review. *International Journal of Management Reviews*. 2006. Vol. 8. P. 71–89.
36. Czakon W. Wykorzystanie więzi międzyorganizacyjnych w tworzeniu wartości na rynku B2B. *Marketing relacji na rynku Business to Business. Wybrane zagadnienia*. Katowice: Wydawnictwo AE, 2007. S.99–106.
37. Mattes J. Dimensions of Proximity and Knowledge Bases. Innovation Between Spatial and Non-spatial Factors. *Regional Studies*. 2012. Vol. 46. P.1085–1099.
38. Czakon W. Network Governance Dynamics Impact on Intellectual Property Management: the Case of a Franchise System. *International Journal of Intellectual Property Management*. 2009. Vol. 3. № 1. P. 23–38.
39. Petruzzelli A.M., Albino V., Carbonara N. External Knowledge Sources and Proximity/ A.M. Petruzzelli. *Journal of Knowledge Management*. 2009. Vol. 13. № 5. P. 301–318.
40. Broekel T., Boschma R. A. Knowledge Networks in the Dutch Aviation Industry: The Proximity Paradox. *Papers in Evolutionary Economic Geography*. 2012. Vol. 12. № 2. P.409–433.