

УДК 65.016.4

Ю. А. Курбатова,  
асистент, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"

# МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІЖФІРМОВИХ ВІДНОСИН У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Y. Kurbatova,  
assistant, National technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

METHODOLOGICAL GUIDELINES ON THE MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF INTERFIRM RELATIONS IN THE MODERN CONDITIONS

**У статті розроблені методичні положення щодо управління розвитком міжфірмових відносин в інтегрованих групах, на засадах ціннісного підходу. Наведена послідовність етапів управління розвитком міжфірмових відносин підприємств, що входять до інтегрованої групи. Узагальнено ключові аспекти розвитку: кількісні, якісні, структурні, та уточнено їх особливості. Наведені практичні рекомендації щодо визначення пріоритетних напрямків розвитку відносин шляхом аналізу досягнутих цінностей у чотиривимірній площині. Визначено фактори, що впливають на процеси розвитку, підсилюючи або стримуючи їх.**

**The article developed methodological guidelines on the management of development of interfirm relations in integrated groups, on the basis of the value approach. Is the sequence of stages of development management of interfirm relations of the enterprises included in the integrated group. Summarizes the key aspects of development: quantitative, qualitative, structural, and updated features. Provides practical guidance on the definition of priority directions of development of relations, by analysis of the achieved values in four dimensions plane. In the article points out the factors influencing on the processes of development, enhancing or suppressing them.**

*Ключові слова: міжфірмові відносини, інтегрована група, управління, розвиток, цінність відносин.*  
*Key words: interfirm relations, integrated group, management, development, value relationships.*

В сучасних умовах ведення бізнесу, підприємства, що взаємодіють у ланцюгах поставок, для створення конкурентних переваг прагнуть розвивати міжфірмові відносини з ключовими партнерами, утворюючи інтегровані групи. Розвиток міжфірмових відносин вимагає від партнерів взаємних поступок, адаптації, спроможності долати непорозуміння, узгоджувати спільні стратегічні цілі та пріоритетні напрямки партнерства. Тому актуальною проблемою вітчизняних підприємств в умовах конкурентного ринку є практична реалізація розвитку міжфірмових відносин.

Задачі обґрунтування підходів щодо управління розвитком міжфірмових відносин учасників інтегрованих груп, а також визначення факторів, що впливають на успішність розвитку має високу актуальність, в зв'язку з їх науковою і практичною значимістю.

Аспекти управління розвитком підприємств в інтегрованих групах розглядали такі провідні вчені, як Іванов Ю.Б.,

Пилипенко А.А. [1]. Питання корпоративного розвитку розкриті в роботі Пономаренко В.С., Ястремської О.М., Луцьковського В.М. [2]. Обґрунтуванням стратегічного розвитку інтегрованих груп займалися Пушкар О.І., Жуков Ю.Є., Пилипенко А.А. [3]. Особливості управління розвитку двосторонніх бізнес-відносин розглянуті в роботі Чухрай Н.І., Криворучко Я.Ю. [4]. Значний науковий вклад в теорію розвитку партнерських відносин зробили Балабанова Л.В., Столяров О.С., Попова Ю.Ф., Куш С.П., Смірнова М.М. та інші. Однак аспектам розвитку міжфірмових відносин підприємств в інтегрованих групах на засадах ціннісного підходу в науковій літературі не приділено достатньої уваги.

Метою статті є розробка методичного забезпечення щодо управління розвитком міжфірмовими відносинами в інтегрованих групах на засадах ціннісного підходу.

Сутність ціннісного підходу полягає у фокусуванні не тільки на кількісних (вартісних) характеристиках відносин, наприклад, рентабельність, зростання обсягів продаж, економія на витратах, що пов'язані з максимізацією індивідуального прибутку сторонами, а і включає ціннісний аспект, що розкривається у формуванні якісних характеристик відносин, одночасно для обох партнерів, таких, наприклад, як довіра, лояльність, спільний інноваційний потенціал. Управління розвитком міжфірмових відносин (МВ) в інтегрованих групах (ІГ) пропонується робити на основі ціннісного підходу.

Цінності, які отримують партнери в результаті міжфірмових відносин, виступають основою, що дозволяє різномірним підприємствам, які займають різні ринкові ніші, мають власну корпоративну культуру, цілі та стратегію, функціонувати як єдина система із емерджентними властивостями. Розвиток цінностей міжфірмових відносин дозволяє зосередити ключові компетенції учасників інтегрованої групи, поєднати досвід партнерів, сконцентрувати зусилля та ресурси на реалізацію кінцевого результату.

Перший етап — встановлення принципів управління розвитком міжфірмових відносин. Управління розвитком повинно базуватися на принципах, що відображають загальні закономірності, у рамках яких реалізуються відносини між партнерами інтегрованої групи. Вони можуть змінюватись на кожному етапі розвитку відносин та повинні відповідати існуючим умовам. На основі узагальнення наукової літератури виділимо ключові принципи управління розвитком МВ [2; 3; 7].

Принцип інерції. Даний принцип реалізується в двох аспектах. По-перше, прояв змін, зумовлених розвитком міжфірмових відносин, відбувається через деякий час після здійснення дій, що призводять до розвитку МВ, і продовжується якийсь час після їх припинення. По-друге, впровадження нових технологій, методів має здійснюватися через деякий час після їх розробки або придбання, а застарілі технології, методи повинні вилучатися із використання через деякий час після впровадження нових [7].

Принцип еластичності (адаптації). Полягає в тому, що кожна компанія намагається згладити наслідки внутрішніх і зовнішніх викликів [7]. Учасники ІГ можуть по-різному реагувати на одні і ті самі події залежно від кваліфікації персоналу, ключових компетенцій, технічного, організаційного і культурного рівнів [7].

Принцип стабілізації. Полягає в тому, що учасники МВ прагнуть до стабілізації ефективних етапів життєвого циклу. Так, не чекаючи спаду (погіршення МВ), необхідно управляти розвитком МВ [2].

Принцип зворотного зв'язку. Полягає в тому, що розвиток здійснюється "на основі безперервної зворотної інформації про результати" [2; 3], тобто базується на використанні отриманого досвіду МВ, що досягається шляхом аналітичної оцінки цінності МВ.

Принцип пріоритетного розвитку. Система управління міжфірмови-



Рис. 1. Ключові аспекти розвитку міжфірмових відносин

Таблиця 1. Показники оцінки цінності міжфірмових відносин

Цінності міжфірмових відносин	Показники
Добровільна співпраця	Зацікавленість партнера в співробітництві [8]
Соціальний потенціал	Спроможність вирішувати конфлікти, долати непорозуміння [8]
	Довіра у відносинах [8]
Інформаційний потенціал	Досвід взаємодії, тривалість МВ [8]
	Оперативність зворотного зв'язку [8]
	Тіснота взаємозв'язку [3]
Сумісність	Технічна сумісність [9]
	Сумісність індивідуальних і колективних цілей [9]
Керованість МВ	Адаптація до непередбачуваних змін, нових вимог [8]
	Коефіцієнт ризику [12]
Конкурентоздатність	Референтний потенціал, репутація партнера, зростання іміджу [10]
	Конкурентоспроможність партнера за строками виконання робіт [11]
	Конкурентоспроможність партнера за якісними параметрами [11]
Матеріальні цінності	Цінова конкурентоспроможність партнера [11]

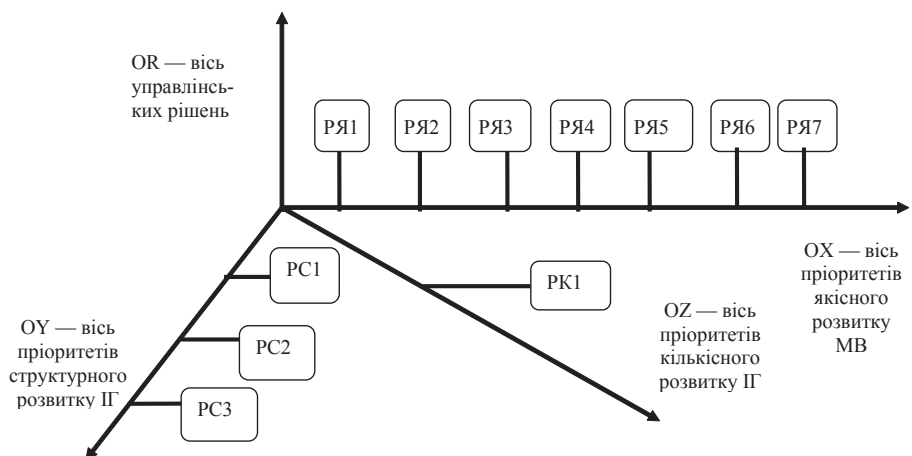


Рис. 2. Площина пріоритетності розвитку міжфірмових відносин

ми відносинами прагне забезпечити оптимальний розвиток міжфірмових відносин, за допомогою визначення пріоритетів кількісного, якісного та структурного аспектів розвитку, та активізації зусиль у певному напрямку.

Другий етап — планування розвитку міжфірмових відносин. На етапі планування розвитку МВ необхідно визначити цілі та встановити пріоритетність аспектів розвитку МВ. Узагальнення наукової літератури [1; 2; 3] дозволило уточнити сутність ключових аспектів розвитку МВ (рис. 1).

Для того щоб визначити, які з аспектів розвитку є більш пріоритетними, необхідно використовувати процедуру оцінки цінності міжфірмових відносин. Оцінка цінності міжфірмових відносин проводиться за показниками, що наведені в таблиці 1. Розрахунок більшості показників припускає лінгвістичну оцінку за обраною шкалою, що проводиться відповідними спеціалістами підприємств.

За наведеними показниками здійснюється як оцінка цінності поточних відносин з партнером, так і аналіз пріоритетних напрямків розвитку. Оскільки в основі розвитку міжфірмових відносин, на нашу думку, лежать ціннісні аспекти.

Виявивши, по яким показникам отримані негативні відхилення, необхідно нанести ці відхилення по осях у площині пріоритетності розвитку міжфірмових відносин.

Площина побудована у чотири-вимірній системі координат: вісь якісного розвитку (OX), структурного розвитку (OY) і кількісного розвитку (OZ). Управлінські рішення (вісь OR) можуть мати проєкцію в одновимірному або багатовимірному просторі (вісь якісного (OX), кількісного (OY) і структурного (OZ) розвитку. Наприклад, управлінське рішення про зміну форми МВ має багатовимірну проєкцію — на осі OX (збільшення цінностей МВ), на осі OY — (зміна організаційної структури, внаслідок зміни форми МВ).

Аналіз цінностей МВ по осі OX, OY, OZ необхідно робити в протилежному напрямку руху. Наприклад, якщо отримана незадовільна оцінка цінності міжфірмових відносин по підгрупі "Конкурентоспроможність", причину цього необхідно досліджувати по підгрупах цінностей, що розташовані на попередніх відрізках, а не на наступних. Пріоритетними для розвитку будуть цінності МВ, які знаходяться на попередніх відрізках до цінностей, по яких встановлені відхилення.

Аналіз цінностей міжфірмових відносин по осям розвитку необхідно робити в наступні послідовності: OX, OY, OZ. Обґрунтування обраної послідовності доводиться логікою бізнесу. Наприклад, залучення нових учасників до інтегрованої групи доцільно впроваджувати при наявності конкурентоспроможності групи на достатньому рівні керованості міжфірмовими відносинами. Інакше, або підприємство відмовиться брати участь в ІГ, або його участь призведе до ще більшої розкоординованості, яка не була вирішена на попередніх етапах.

Визначивши пріоритетні для розвитку цінності міжфірмових відносин та напрямки, необхідно встановити планові значення показників оцінки пріоритетних цінностей та строки їх досягнення.

**Таблиця 2. Фактори, що впливають на розвиток міжфірмових відносин**

Фактори, що сприяють розвитку міжфірмових відносин	
Зовнішні	Внутрішні
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- посилення конкуренції (стимулює згуртування підприємств з метою забезпечення конкурентоспроможності);</li> <li>- інтеграційні тенденції;</li> <li>- політичні, економічні, соціокультурні фактори в країні замовника;</li> <li>- посилення вимог замовника, попит на комплектні вироби;</li> <li>- розвиток НТП;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- одержання цінностей МВ учасниками ІГ;</li> <li>- задоволеність учасників ІГ;</li> <li>- розв'язання конфліктів, подолання незадоволеності;</li> <li>- задоволеність замовника;</li> <li>- невідповідність організаційної структури і форми досягнутому рівню розвитку МВ;</li> </ul>
Фактори, що стримують розвиток міжфірмових відносин	
Кількісний аспект розвитку	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- небажання потенціального партнера вступати в ІГ;</li> <li>- попит на ринку задовольняє існуючий склад ІГ;</li> <li>- політичні, соціокультурні, економічні фактори, які обумовлюють неможливість залучення до ІГ партнера;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризики прийняття до ІГ нового партнера;</li> <li>- низький рівень керованості в наявному складі учасників;</li> <li>- соціальний фактор: опортунізм, небажання працювати в новому складі;</li> </ul>
Якісний аспект розвитку	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- несприятливе соціокультурне, політичне, економічне середовище для виконання спільного замовлення;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- учасники ІГ незадоволені отриманими цінностями МВ в ІГ;</li> <li>- невиконання зобов'язань учасниками ІГ;</li> <li>- небажання розподіляти ризики;</li> <li>- нездатність швидко реагувати на виклики бізнес-середовища;</li> <li>- інертність менеджерського складу;</li> </ul>
Структурний аспект розвитку	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока ступінь бюрократії при юридичному оформленні групової форми;</li> <li>- політика антимонопольного комітету;</li> <li>- економічні фактори.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- небажання посилювати інтеграцію у зв'язку з втратою юридичної автономності;</li> <li>- небажання втрачати свободу у прийнятті рішень, нездатність прийти до консенсусу, бажання домінувати;</li> <li>- державна форма власності партнера перешкоджає гнучкій зміні юридичної форми ІГ.</li> </ul>

Далі необхідно здійснити вибір сценарію розвитку. Під можливими сценаріями розвитку передбачаються сценарії зміни форми міжфірмових відносин, зміни форми організаційної структури, зміни складу інтегрованої групи, сценарії нарощування цінностей міжфірмових відносин.

Площина пріоритетності розвитку у чотири-вимірній системі координат наведена на рисунку 2.

На рисунку 2 прийняті наступні позначення: РЯ1 — добровільна співпраця; РЯ2 — сумісність; РЯ3 — спільний соціальний потенціал; РЯ4 — спільний інформаційний потенціал; РЯ5 — спільний інноваційний потенціал; РЯ6 — конкурентоспроможність; РЯ7 — матеріальні цінності; РС1 — зміна організаційної структури ІГ; РС2 — керованість відносин; РС3 — зміна форми МВ учасників ІГ (посилення інтеграції); РК1 — залучення нових учасників.

Третій етап — організація розвитку міжфірмових відносин передбачає розподіл функцій між учасниками інтегрованої групи. Згідно принципу актуалізації функцій, що сформульований Сетровим М.І., об'єкт організований лише в тому випадку, якщо властивості його частин (елементів) проявляються як функції збереження і розвитку цього об'єкта [6]. Тобто, принцип актуалізації функцій (що передбачає декомпозицію функцій управління) фіксує те, що процесу управління розвитком МВ властива тенденція до поступальної функціоналізації об'єктів управління.

Четвертий етап — реалізація розвитку МВ. Даний етап передбачає впровадження обраного сценарію з послідовним втіленням функцій управління, відповідно до встановлених планів, та координацію дій учасників ІГ.

П'ятий етап — контроль результатів розвитку МВ. На цьому етапі необхідно встановити відповідність планових

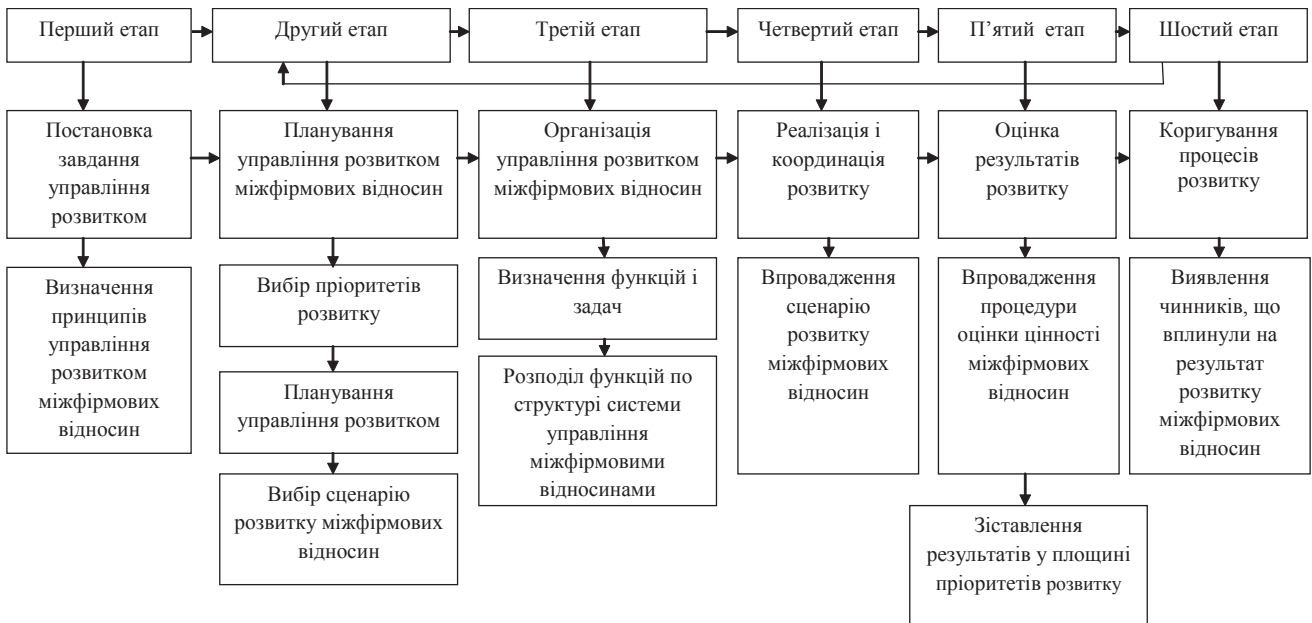


Рис. 3. Схема процесу управління розвитком міжфірмових відносин

значень показників оцінки цінності МВ та досягнутих. Оцінка розвитку МВ робиться координаційним центром, або центральним суб'єктом системи управління міжфірмовими відносинами по відношенню до кожного учасника ІГ.

Шостий етап — коригування процесів розвитку МВ. Для коригування розвитку МВ необхідно виявити фактори, що вплинули на результат. На нашу думку, фактори, що впливають на розвиток МВ можна розподілити на дві групи — фактори, що стримують розвиток, та фактори, що сприяють розвитку. Узагальнення факторів на основі [1; 2; 3] наведено в таблиці 2

Для проведення аналізу факторів, що вплинули на результат, необхідно переглянути наведений перелік факторів та встановити їх вплив, без кількісних підрахунків.

На основі проведеного аналізу, необхідно зробити висновки про можливість нейтралізації впливу факторів. У разі встановлення впливу зовнішніх факторів — нейтралізація неможлива, тому що вплив цих факторів не залежить від учасників ІГ. Якщо встановлені внутрішні фактори, які вплинули на результат, необхідно розробити коригуючі управлінські дії по нейтралізації впливу внутрішніх факторів та перейти до їх впровадження. Схему процесу управління розвитком МВ наведено на рисунку 3.

Отже, розроблені методичні положення з розвитку міжфірмових відносин, особливості яких полягає у використанні ціннісного підходу та врахуванні пріоритетів якісного, структурного та кількісного аспектів розвитку. Уточнено сутність ключових аспектів розвитку міжфірмових відносин. Обґрунтовано принципи управління розвитком міжфірмовими відносинами учасниками інтегрованої групи та уточнено їх сутність. Побудовано площину пріоритетності розвитку міжфірмових відносин, використання якої дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо напрямків розвитку МВ шляхом зіставлення результатів оцінки цінностей з пріоритетними напрямками розвитку. Узагальнено фактори, що впливають на процеси розвитку, підсилюючи або стримуючи їх.

Задля втілення запропонованого методичного забезпечення необхідно подальше дослідження щодо уточнення сутності сценаріїв розвитку.

Література:

1. Иванов Ю.Б., Пилипенко А.А. Интеграционное развитие субъектов хозяйствования: теоретическое обоснование и организация управления: монография / Ю.Б. Иванов, А.А. Пилипенко. — Харьков: ВД "Инжек", 2012. — 400 с.

2. Корпоративное управление машиностроительным предприятием: проблемы, пути решения: монография / Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луцковский В.М. и др. — Х. ИНЖЭК, 2006. — 232 с.

3. Пушкарь А.И., Жуков Ю.Е., Пилипенко А.А. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление / А.И. Пушкарь, Ю.Е. Жуков, А.А. Пилипенко. — Харьков: "Кроссруд", 2006. — 440 с.

4. Чухрай Н.І., Криворучко Я.Ю. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: монографія / Н.І. Чухрай, Я.Ю. Криворучко. — Львів: Видавництво "Растр-7", 2008. — 360 с.

5. Клейнер Г. Системная парадигма и теория предприятия / Георгий Клейнер // Вопросы экономики. — 2002. — № 10.

6. Сетров М.И. Степень и высота организации систем. Системные исследования. Ежегодник / М.И. Сетров — М.: "Наука", 1969.

7. Бажин И.И. Управление различиями / И.И. Бажин. — Харьков: "Консум", 2004. — 392 с.

8. Балабанова, Л.В. Маркетинг відносин в системі управління підприємством: монографія / Л. В. Балабанова, С.В. Чернишева. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. — 280 с.

9. Верба В.А., Гребешкова А.Н. Корпорации и интегрированные структуры: проблемы науки и практики: монография / В.А. Верба, А.Н. Гребешкова. — Х.: ВД Инжек, 2007. — 344 с.

10. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія / Андрій Пилипенко. — Х.: ВД "Инжек", 2008. — 408 с.

11. Документація конкурсних торгів або кваліфікаційна документація відкритого тендеру на берегоукріплення берегової зони с. Седове Новоазовського району (проектно-вишукувальні роботи) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.tender4u.net/tenders/view/262166>

12. Струк Н.С. Анализ і оцінка ділового партнерства підприємств в умовах ринку / Н.С. Струк. — Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 1993. — 93 с.

Стаття надійшла до редакції 24.07.2013 р.