

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

Попов Никита Игоревич

**МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД
К ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
СЕТЕВЫХ МЕЖФИРМЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством (специализация: маркетинг)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург

2010

Работа выполнена на кафедре стратегического маркетинга факультета менеджмента Государственного университета – Высшей школы экономики

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Третьяк Ольга Анатольевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Молчанов Николай Николаевич

доктор экономических наук, профессор
Будрин Александр Германович

Ведущая организация: Санкт-Петербургский государственный
университет экономики и финансов

Защита состоится «16» сентября 2010 г. в 15 часов на заседании Совета Д.212.232.58 по защите докторских и кандидатских диссертаций при Санкт-Петербургском государственном университете по адресу: 199004, г. Санкт-Петербург, Волховский пер., д. 3/1, ауд. 309.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке им. М. Горького Санкт-Петербургского государственного университета по адресу: 199034, г. Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9.

Автореферат разослан « ___ » _____ 2010 г.

Учёный секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук,
доцент

Клёмина Т. Н.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Усложнение современной внешней среды и рост степени её турбулентности заставляет компании постоянно развивать свои нематериальные активы и искать новые источники устойчивых конкурентных преимуществ. Одним из таких источников – особым видом нематериальных активов – являются отношения компании с рыночными контрагентами: клиентами, поставщиками и конкурентами. Большую сложность при управлении этими отношениями, в особенности, отношениями между компаниями, представляет собой их взаимозависимость, часто имеющая сетевой характер: отдельные парные отношения тесно переплетаются друг с другом. И хотя каждая пара отношений может рассматриваться сама по себе, компании приходится управлять всей сетью этих отношений как системой.

Получение прибыли на основе развития взаимовыгодных отношений с другими компаниями невозможно без понимания связанных с этим результатов и затрат. Достижению такого понимания способствуют новые управленческие подходы, позволяющие формулировать стратегии развития отношений и оценивать их результативность – соотношение между результатами и затратами.

Разработка подходов к оценке результативности межфирменных отношений стала актуальной научной задачей ещё в 1990-х гг., когда началось активное развитие разнообразных форм сотрудничества между компаниями: совместных предприятий, стратегических сетей и виртуальных корпораций. При управлении ими многие менеджеры опирались на те же самые финансовые показатели, которые применялись ими в отношении внутренних подразделений компании. Исследователи утверждали, что такой подход неадекватен, и предлагали усовершенствовать его, но в то же время констатировали, что приемлемые для управления подходы в научной литературе не разработаны.

В ответ на потребности менеджеров в 1990-х – 2000-х гг. исследователями было предложено множество новых подходов к оценке результативности как для компаний (например, Система

сбалансированных показателей и Призма результативности), так и для отношений, и для различных межфирменных объединений¹. Новые подходы предлагались с разных теоретических позиций, таких как концепция заинтересованных сторон, маркетинг взаимоотношений и управление цепочками поставок. И эти разработки используются на практике – например, согласно опросам руководителей компаний, в 2005 г. 27% европейских и 53% американских крупных компаний-участников альянсов использовали системы индикаторов для оценки результативности альянсов². Однако и в XXI веке оценка результативности совместной деятельности компаний по-прежнему представлялась проблематичной многим исследователям³.

Сегодня оценка результативности межфирменных отношений остаётся актуальной темой исследований в области менеджмента, а практическая необходимость развивать отношения с целью получения новых конкурентных преимуществ стимулирует поиски новых подходов к оценке.

Степень разработанности проблемы. Позиция автора по вопросу оценки результативности межфирменных отношений была сформирована на основе анализа концепций маркетинга взаимоотношений и связанных с ними достижений в управленческих, экономических и социологических теориях.

В первую очередь, вклад в исследование результативности межфирменных отношений и факторов создания ценности в

¹ См., напр., Bititci U. S., Mendibil K., Martinez V., Albores P. Measuring and managing performance in extended enterprises // *International Journal of Operations & Production Management*. 2005. Vol. 25, Issue 3/4. P. 333–353; Cravens K., Piercy N., Cravens D. Assessing the performance of strategic alliances: Matching metrics to strategies // *European Management Journal*. 2000. Vol. 18, Issue 5. P. 529–541; Lages L. F., Lancaster A., Lages C. The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice // *Industrial Marketing Management*. 2008. Vol. 37. P. 686–697.

² De Man A.-P. Alliance Capability: A Comparison of the Alliance Strength of European and American Companies // *European Management Journal*. 2005. Vol. 23, Issue 3. P. 315–323 – p. 319.

³ См., напр., Möller K., Törrönen P. Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis // *Industrial Marketing Management*. 2003. Vol. 32, Issue 2. P. 109–118; Provan K., Milward H. Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks // *Public Administration Review*. 2001. Vol. 61, Issue 4. P. 414–423.

отношениях внесли представители различных направлений маркетинга взаимоотношений: Р. Акрол, Г. Багиев, А. Вальтер, Г. Гундлах, Я. Йохансон, Н. Кумар, С. Куш, К. Мёллер, П. Науди, Т. Риттер, О. Третьяк, Д. Форд, Х. Хакансон, Л. Шир.

Целостные объяснения того, благодаря каким факторам создаётся ценность межфирменных отношений, и как она распределяется между их участниками, были разработаны в рамках концепции стратегического управления – в частности, такими её представителями как Р. Гулати и Т. Ханна (исследования стратегических альянсов), Д. Дайер, П. Кейл и Х. Сингх (отношенческий подход к стратегическому управлению).

Подходы к оценке результативности межфирменных отношений и объединений были предложены в рамках нескольких научных направлений; в том числе исследователями виртуальных организаций: Л. Камарина-Матош и Х. Афсарманеш – и представителями концепции управления цепочками поставок: Б. Бимон, П. Брюер, А. Гунасекаран и Т. Спех.

Концепции ценности и результативности отношений между компаниями, созданные перечисленными выше авторами, опираются на широкую научную базу. В первую очередь, в качестве такой базы выступают исследования в сфере оценки результативности таких авторов как Р. Каплан и Д. Нортон, теория транзакционных издержек, развитая в трудах нобелевского лауреата О. Уильямсона, исследования контрактов, опирающиеся на работы Я. Макнила, теория социальных систем Т. Парсонса, теории социального обмена, применённые к межфирменным отношениям Дж. Хомансом и П. Блау, теории сильных и слабых связей М. Грановеттера и структурных пустот Р. Бёрта, и развивающие их работы У. Пауэлла и Б. Уцци.

Различные аспекты межфирменных отношений изучали и российские авторы, в том числе С. Авдашева, Г. Багиев, М. Бек, А. Будрин, В. Катькало, С. Куш, Б. Мильнер, Н. Молчанов, Ю. Попова, В. Сергеев, А. Стерлигова, О. Третьяк, М. Шерешева, О. Юлдашева, А. Яковлев. Важно отметить, что в последние годы российские исследователи в сфере маркетинга взаимоотношений проанализировали ряд вопросов, связанных с ценностью

межфирменных отношений и механизмами её создания⁴, однако вопросы оценки результативности отношений в российской научной литературе до сих пор не рассматривались. Высокая актуальность этих вопросов и недостаточная степень их научной разработанности определили цель и задачи данного диссертационного исследования.

Цель исследования – разработать новый целостный подход к оценке результативности межфирменных отношений, учитывающий их сложную сетевую взаимозависимость и многообразие форм. При разработке этого подхода автор взял за основу понимание отношений между компаниями с теоретических позиций маркетинга взаимоотношений.

Для достижения этой цели были поставлены следующие **задачи исследования**:

1. Определить, в какой степени системы, используемые менеджерами для оценки результативности межфирменных отношений, отвечают задачам управления;

2. Разработать определение результативности отношений с позиций маркетинга;

3. Разработать схему взаимосвязи факторов создания и распределения ценности в отношениях, связывающую между собой результаты и затраты на их развитие;

4. Определить составляющие результативности в различных формах межфирменных отношений;

5. Разработать систему оценки результативности, включающую инструмент и методы оценки, а также схему их разработки и внедрения в компании;

6. Обосновать предложенную систему на базе исследования практики управления отношениями;

7. Апробировать предложенный подход путём его внедрения в компаниях и последующего использования в целях управления отношениями.

⁴ См., напр., Куц С. П., Афанасьев А. А. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2, № 1. С. 33–52; Смирнова М. М. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4, № 3. С. 27–54.

Объект исследования. В данной работе объектом исследования выступают отношения между компаниями. Чтобы подчеркнуть тот факт, что все отношения между компаниями в реальности вовлекают множество сторон и встроены в сеть других отношений, в работе используется термин «сетевые межфирменные отношения».

Предмет исследования – оценка соотношения материальных и нематериальных результатов и затрат, возникающих в ходе развития этих отношений.

Теоретическую и методологическую базу исследования составили работы российских и зарубежных авторов в области теории маркетинга, стратегического управления, управления цепочками поставок, экономической социологии и институциональной экономики, исследования в области оценки результативности деятельности компаний и междисциплинарные исследования виртуальных организаций. Отношения между компаниями рассматривались в диссертации с теоретических позиций маркетинга. При проведении диссертационного исследования были использованы общенаучные методы научного познания, методы статистического анализа и метод исследования конкретных ситуаций.

Информационная база исследования включает в себя результаты опросов и интервью руководителей компаний в рамках исследовательских проектов, в которых автор принимал участие.

Научная новизна исследования. Наиболее важные результаты диссертационного исследования, обладающие научной новизной и являющиеся предметом защиты, сформулированы в следующих положениях:

1. На основе понимания задач управления межфирменными отношениями сформулированы требования к инструменту (то есть, к системе взаимосвязанных индикаторов) оценки результативности сетевых межфирменных отношений. Показано, что известные в литературе по управлению инструменты оценки результативности межфирменных отношений не соответствуют этим требованиям и, как следствие, задачам управления отношениями. Это обосновывает необходимость создания нового подхода к оценке результативности сетевых межфирменных отношений.

2. Проанализированы концепции создания и распределения ценности в межфирменных отношениях, развитые в теории маркетинга и в отношенческом подходе к стратегическому управлению. По результатам анализа разработана схема создания и распределения ценности в сетевых межфирменных отношениях, связывающая в единую логику весь процесс получения компаниями ценности в результате развития отношений. Эта схема представляет собой основу предлагаемого в работе маркетингового подхода к оценке результативности сетевых межфирменных отношений.

3. Установлено, что на состав факторов, представляющих собой дополнительную ценность от развития отношений, влияют несколько классификационных параметров, среди них доминирующая форма координации отношений, степень (не)определённости в системе создания ценности, «направление» отношений (вертикальные или горизонтальные, с поставщиками или с потребителями) и основные приоритеты цепочки поставок (гибкость или экономичность). Каждой конфигурации сетевых межфирменных отношений поставлен в соответствие набор факторов дополнительной ценности; по результатам этого анализа разработана схема адаптации подхода к оценке результативности в зависимости от конфигурации отношений.

4. Предложен и обоснован новый способ организации индикаторов в инструменте оценки результативности сетевых межфирменных отношений, позволяющий включить в этот инструмент показатели развитости способностей по управлению отношениями и показатели воспринимаемой справедливости отношений, а также отдельно учитывать разные категории результатов развития отношений.

5. Разработан новый инструмент оценки результативности сетевых межфирменных отношений, основанный на целостном понимании процесса получения компаниями дополнительной ценности в результате развития отношений и зависимости состава факторов этой ценности от конфигурации отношений. Этот инструмент, по сравнению с известными в литературе по управлению, в большей степени соответствует задачам управления отношениями между компаниями и позволяет менеджерам формулировать и

реализовывать стратегии управления отношениями, руководствуясь пониманием всей цепочки факторов их результативности.

Теоретическая значимость исследования. Результаты данного исследования представляют собой новое теоретическое знание, вклад в развитие «сетового подхода» в маркетинге как теории управления и в развитие исследований в сфере оценки результативности деятельности компаний.

Результаты и выводы работы позволяют проводить исследования для выявления особенностей применения предложенного подхода в разных конфигурациях сетевых межфирменных отношений и в разном культурном и экономическом контексте их развития.

Практическая значимость исследования. Результаты диссертационного исследования могут быть непосредственно использованы при управлении межфирменными отношениями: для разработки конкретной компанией системы оценки результативности её отношений с партнёрами, для проведения такой оценки и для принятия решений по её результатам, для формулирования и совершенствования стратегий управления отношениями. Предложенный подход предназначен для использования всеми лицами, принимающими решения по управлению межфирменными отношениями, в том числе альянс-менеджерами, сотрудниками отделов по управлению программами партнёрства и первыми лицами компаний.

Апробация результатов исследования. Основные результаты работы были изложены автором на конференциях и семинарах, в том числе:

1. Конференция «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования» (Москва, Факультет менеджмента ГУ-ВШЭ, 19-21 ноября 2008 г.);

2. Семинар по исследовательскому проекту STROI-network (Хаменлинна, Финляндия, HAMK University of Applied Sciences, 14-16 апреля 2008 г.);

3. Международная научно-практическая конференция «Маркетинговые стратегии российских компаний: поиск путей повышения эффективности» (Санкт-Петербург, ВШМ СПбГУ, 4-6 октября 2007 г.);

4. 23-я конференция IMP (Манчестер, Великобритания, Manchester Business School, 30 августа – 1 сентября 2007 г.).

Результаты диссертационного исследования использованы автором при подготовке и преподавании учебных курсов кафедры стратегического маркетинга Государственного университета – Высшей школы экономики.

Апробация предложенного подхода была проведена в ходе исследовательских проектов «Основания справедливости межфирменных взаимоотношений» («Foundations of Fairness») и «Построение клиентоориентированной сети при выходе на российский рынок» («STROI-network»).

Разработанная в диссертации система оценки результативности сетевых межфирменных отношений была внедрена в компаниях, в том числе, в компании ООО «НПП "Энергомашснаб"» и в одном из российских банков, и использована в целях управления отношениями.

Публикации. Основные положения диссертации опубликованы в 6 печатных работах общим объёмом 5,5 п.л. (в том числе, авторский объём – 3,85 п.л.). Две из них опубликованы в журналах, включённых в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ.

Структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографии и приложений; текст сопровождается рисунками и таблицами. В первой главе характеризуется современный этап развития сетевых межфирменных отношений, их влияние на конкурентоспособность и задачи управления ими, анализируется вклад различных теоретических направлений менеджмента, социологии и экономической теории в исследование их ценности и результативности. Во второй главе разрабатываются требования к инструменту оценки результативности сетевых межфирменных отношений, анализируются инструменты, предложенные в научной литературе по управлению и разрабатывается собственная система оценки. В третьей главе излагаются результаты исследования, использованные для обоснования предложенного подхода, и результаты его апробации.

2. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Сетевые межфирменные отношения: задачи управления и существующие подходы к оценке результативности

Задачи управления межфирменными отношениями включают постановку целей управления отношениями и оценку степени их достижения. Конечные цели обычно опираются на некоторые объективные показатели, имеющие численное выражение. По этой причине оценка результативности межфирменных отношений, целиком основанная лишь на чьих-либо субъективных экспертных мнениях – например, мнениях самих менеджеров, ответственных за управление отношениями, – не полностью соответствует задачам управления ими. И в случаях, когда межфирменные отношения потенциально являются источником большой ценности для компании и одновременно требуют больших вложений для своего развития, такое несоответствие нельзя не принимать во внимание.

Необходимые для развития потенциально ценных отношений значительные инвестиции требуют разработки формализованных управленческих подходов, основанных на объективных оценках. Однако разработка подобного подхода является нетривиальной задачей, поэтому в диссертационной работе исследуется, в какой степени для оценки результативности сетевых межфирменных отношений пригодны подходы, предлагаемые в литературе по управлению. Известны две группы таких подходов: для оценки результативности компаний и отношений (или их систем).

Авторы широко известных подходов к оценке результативности деятельности компаний: Сбалансированной системы показателей (ССП) и Призмы результативности – заявляют, что эти подходы могут быть с успехом применены для оценки результативности альянсов. Между тем, эти подходы пренебрегают как самостоятельностью, так и взаимозависимостью участников отношений, и неприменимы, если участники не формулируют стратегию совместного развития, основанную на общих целях. Другие подобные подходы обладают тем же недостатком.

Из числа подходов к управлению отношениями наиболее известным является портфельный, и он был проанализирован в первую очередь. Он позволяет сравнить между собой лишь однородные отношения, и не предназначен для осуществления выбора между «разнонаправленными» отношениями. С помощью портфельной модели нельзя сравнить, скажем, привлекательность инвестиций в развитие отношений с клиентами и инвестиций в разработку нового продукта. Кроме того, он опирается на нереалистичное предположение о взаимной независимости оцениваемых отношений, и потому не может быть использован для выбора в качестве направления для инвестиций, например, отношений компании с двумя тесно зависящими друг от друга клиентами. Хотя для исправления последнего недостатка могут быть использованы предложенные в литературе по управлению средства оценки «синергии» отношений⁵, требование «однородности» и применение сравнения в качестве базы для оценки серьёзно ограничивают возможность использования портфельного подхода для решения поставленной задачи.

В дальнейшем анализе были выделены и рассмотрены самостоятельно основные составные элементы подхода к оценке результативности: инструмент (набор взаимосвязанных индикаторов оценки), метод (алгоритмы исполнения стандартных процедур оценки) и схема разработки (описывающая цикл разработки, внедрения и корректировки системы оценки). Так как инструмент должен содержать ответ на первичный вопрос о том, что следует оценивать (то есть, индикаторы оценки), именно инструменты, предложенные в литературе, анализируются в первую очередь. И поскольку, как показывает анализ, предложенные в литературе инструменты не вполне соответствуют задачам управления межфирменными отношениями, это же можно заключить и для подходов в целом.

⁵ См., напр., Jüttner U., Schlange L. E. A network approach to strategy // *International Journal of Research in Marketing*. 1996. Vol.13, Issue 5. P. 479–494; Ritter T. A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships // *Industrial Marketing Management*. 2000. Vol. 29, Issue 4. P. 317–326.

Для анализа инструментов на основе понимания важнейших характеристик сетевых межфирменных отношений и специфических задач управления ими были сформулированы требования к функциональности инструмента их оценки, несоответствие которым автоматически означает несоответствие задачам управления. Когда отношения рассчитаны на длительную перспективу, эти требования заключаются в том, что инструмент должен позволять менеджерам идентифицировать, во-первых, соотношение ценности специфических для отношений инвестиций с издержками переключения для их участников, во-вторых, степень интеграции партнёров на уровне целей, приоритетов или процессов и, в-третьих, тенденции к субоптимизации в пределах центральных сетей всех компаний-партнёров. Также, исходя из понимания того, что представляют собой разные аспекты ценности отношений, были сформулированы рекомендации включить в инструмент следующие метрики результативности: во-первых, метрики экономичности и гибкости отношений, рассмотренных как цепочки поставок, во-вторых, метрики качества отношений, в-третьих, метрики исполнения функций отношений и, в-четвёртых, метрики ценности ресурсов и способностей партнёров для компании, использующей инструмент оценки.

В результате проведённого анализа (см. рис. 1) был выявлен лишь один инструмент, удовлетворяющий сформулированным требованиям и рекомендациям. Этот инструмент применим лишь для виртуальных корпораций. Тем самым исследование устанавливает неполное соответствие между существующими подходами к оценке результативности сетевых межфирменных отношений (за исключением виртуальных корпораций) и задачами управления ими и обосновывает потребность в разработке нового инструмента оценки, который соответствовал бы задачам управления в большей степени.

2. Схема формирования ценности в сетевых межфирменных отношениях

Определение результативности сетевых межфирменных отношений через их вклад в прибыль подразумевает анализ факторов, благодаря которым эта прибыль создаётся. С этой целью в

	Схема ССП для цепочки поставок (P. C. Brewer, T. W. Speh)	Индикаторы результативности цепочки поставок (H.-J. Bullinger, M. Kühner, A. van Hoof)	ССП для оценки SCM (R. Bhagwat, M. K. Sharma)	Система оценки результативности для виртуальных корпораций (A. Romero et al.)
Общественности				
Метрики результативности				
Формулирование целей развития отношений	✓	✓	✓	✓
Выявление субоптимизации в системе отношений	✓	Не предусмотрено	Не предусмотрено	Такая оценка не релевантна для виртуальных корпораций
Учёт степени интеграции партнёров на уровне приоритетов и процессов	✓	✓	✓	✓
Оценка издержек переключения в сравнении с величиной инвестиций	✓	Не предусмотрено	Не предусмотрено	✓
Экономичность и гибкость	✓	✓	✓	✓
Качество отношений	✓	Не предусмотрено	✓	✓
Исполнение функций отношений	✓	✓	✓	✓
Ценность ресурсов и способностей партнёров	Не предусмотрено	Не предусмотрено	✓	✓

Рис. 1. Соответствие инструментов оценки результативности предложенным в работе требованиям. Составлено автором по результатам анализа предложенных в литературе по управлению инструментов оценки результативности межфирменных отношений

диссертации исследуются те концепции, в которых называются и структурируются составляющие ценности отношений, и те, которые объясняют её создание и распределение в процессе развития отношений. По результатам этого анализа разрабатывается схема создания и распределения ценности в сетевых межфирменных отношениях (см. рис. 2), кратко описанная ниже.

Ценность отношений для компании складывается из таких «слагаемых» как сокращение дублирующих функций, рост рыночной власти, получение доступа к новым отношениям, появление новых технологических знаний и другие. Эта трактовка ценности опирается на исследования результативности стратегических альянсов и на целостные концепции ценности, предложенные в рамках « сетевого подхода» в маркетинге для межфирменных отношений между покупателями и поставщиками.

Одни факторы помогают участникам отношений повышать совместно создаваемую ценность, а другие позволяют каждому из них присваивать ту или иную часть этой ценности. Факторы создания дополнительной ценности включают, в том числе, специфические для отношений активы, комплементарные ресурсы и эффективные системы координации, а факторы её присвоения – больший, чем у других участников отношений, портфель связанных ресурсов (позволяющих эффективно использовать нематериальные результаты отношений) и больший структурный капитал. Целостное видение этих факторов, которое опирается на большой пласт исследований в области экономики и социологии, было предложено в рамках отношенческого подхода к стратегическому управлению. Анализируя этот подход с позиций маркетинга взаимоотношений, автор предлагает включить в рассмотрение ещё два фактора создания ценности: встроенность фирм в существующую сеть отношений и их «сетевую репутацию».

Если отношения прекратятся, источники связанной с ними дополнительной ценности тоже рано или поздно иссякнут. Поэтому факторы, определяющие устойчивость отношений и обеспечивающие основу их развития, представляют собой базовые условия создания этой ценности. В том числе, к этим факторам исследователи относят

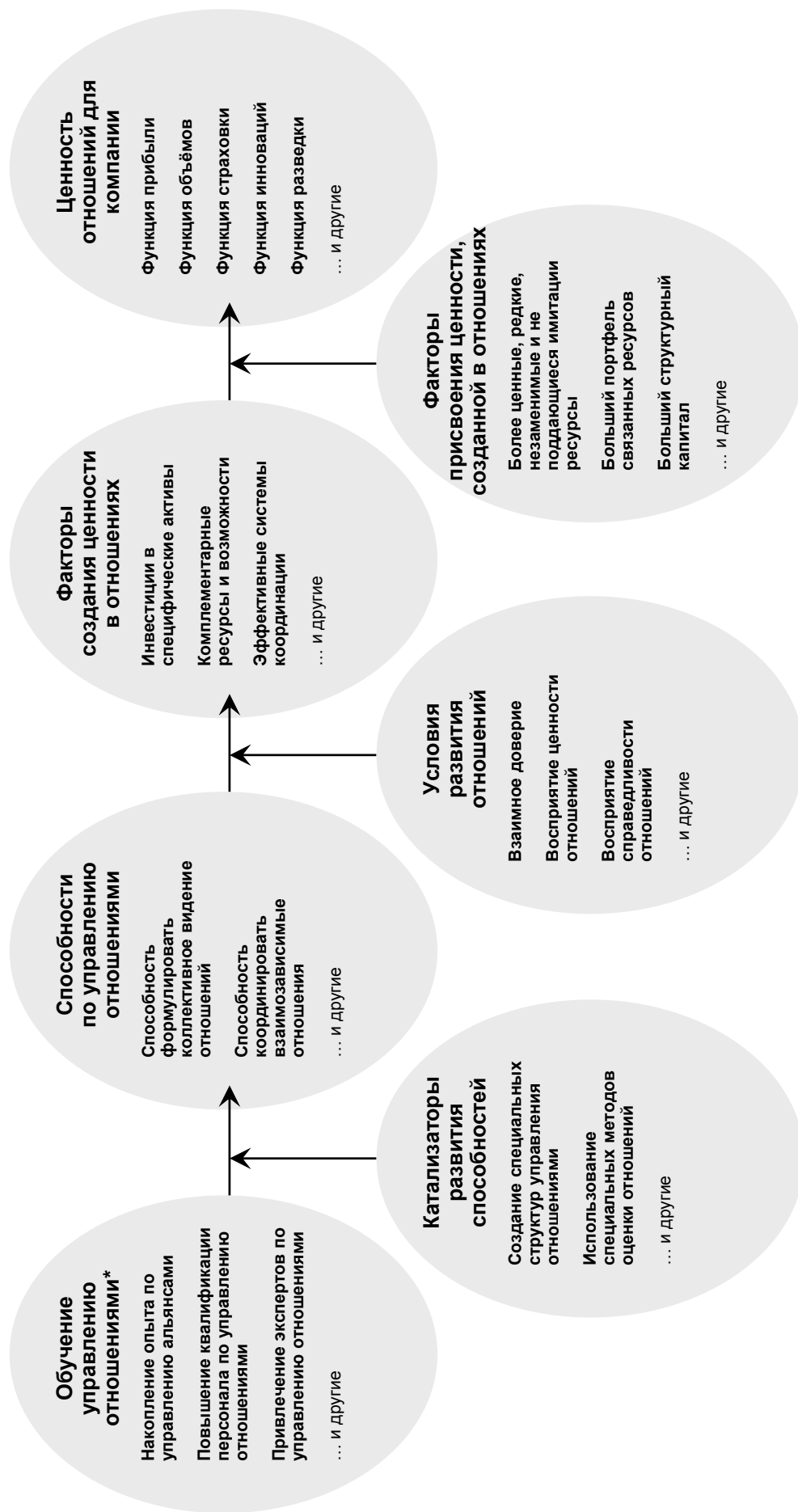


Рис. 2. Схема создания ценности в межфирменных отношениях. Источник: автор

* Примечание: под «отношениями» везде на схеме имеются в виду сетевые межфирменные отношения.

взаимное доверие, признание экономической выгоды от отношений и их восприятие как справедливых.

Фирмы не в равной степени способны устанавливать прочные отношения и использовать вышеописанные факторы для создания и присвоения ценности в этих отношениях – в первую очередь, из-за различий в способностях по управлению ими. В том числе это могут быть способности формулировать коллективное видение отношений, координировать взаимозависимые отношения и выбирать наиболее подходящих участников. Способности компаний по управлению отношениями формируются в результате обучения по мере накопления компанией опыта развития отношений или вследствие привлечения наиболее компетентных в этой сфере специалистов. Обучение ускоряется, в том числе, при использовании специальных методик оценки отношений и при создании специальных структур для координации деятельности компании по управлению отношениями.

Описанная схема является логическим обобщением исследований в рамках отношенческого подхода к стратегическому управлению и маркетинга взаимоотношений. Она интегрирует лишь основные связи между группами факторов и не представляет собой полную картину связей между различными факторами. Кроме того, она пренебрегает возможными взаимосвязями между факторами каждой группы и не отражает зависимость их состава от конфигурации и контекста развития отношений. Её новизна заключается в интегральном представлении всей цепочки факторов от обучения управлению отношениями до получения ценных для компании результатов. Она построена с теоретических позиций маркетинга взаимоотношений и представляет собой основу маркетингового подхода к оценке результативности сетевых межфирменных отношений.

3. Исследование соотношения между формами сетевых межфирменных отношений и содержанием их результативности

Для оценки результативности неких межфирменных отношений, в первую очередь, необходимо представлять себе её содержание – то есть, то из чего она складывается. Под содержанием результативности

в работе понимается состав категорий (видов) результатов и затрат, соотношение которых представляет собой вклад отношений в получение компанией сегодняшней и будущей прибыли. Этот состав в разных отношениях бывает разным.

В работе было проанализировано, как в ряде научных дисциплин и направлений (маркетинг взаимоотношений, концепция управления цепочками поставок, стратегическое управление, экономическая социология, институциональная экономическая теория) систематизируются сетевые межфирменные отношения. Сопоставление предложенных в литературе классификаций сетевых межфирменных отношений позволило структурировать всё разнообразие их форм в виде нескольких конфигураций и исследовать, как в зависимости от конфигурации изменяется содержание их результативности.

Были рассмотрены следующие параметры классификации: доминирующая форма координации отношений (рыночная, сетевая или иерархическая), степень (не)определённости в системе создания ценности (которой соответствуют сетевые структуры стабильного, «обновляющегося» или «зарождающегося» бизнеса), «направление» отношений (вертикальные или горизонтальные), направление (поставки или дистрибуция) и основные приоритеты цепочки поставок (гибкость или экономичность). Проведённый автором систематизированный обзор научных публикаций, посвящённых ценности и результативности сетевых межфирменных отношений позволил определить содержание результативности для разных форм сетевых межфирменных отношений, а это, в свою очередь, позволяет адаптировать оценки результативности отношений в зависимости от их конфигурации. Например, инновации в процессах поставок будут существенно повышать результативность отношений компании-производителя с дистрибуторами в условиях приоритета экономичности, а инновации, позволяющие ускорить вывод новых продуктов на рынок – в условиях приоритета гибкости (см. рис. 3). Если эти отношения регулируются на основе рыночной формы координации, созданию дополнительной ценности в отношениях будет способствовать совершенствование способностей компании к

ВЕРТИКАЛЬНЫЕ СЕТИ

ЭКОНОМИЧНЫЕ

Сети дистрибуции

Прибыль. Отдача на вложенный и связанный капитал. Совместные инициативы по снижению издержек и повышению качества обслуживания.

Объёмы. Достижение эффективных объёмов продаж на одного дистрибутора.

Рыночная разведка. Доступ к информации о клиентах.

Развитие рынка. Расширение клиентской базы компании.

Иновации. Совершенствование процессов поставки

ГИБКИЕ

Прибыль. Ценовая премия. Поддержание запасов. Сокращение упущенной выгоды из-за отсутствия товара на полке. Предложение дополнительной ценности (товары-комплементы, гарантийное и послегарантийное обслуживание). Повышение степени индивидуализации продуктов и услуг.

Страховка. Смещение стадии «сборки продукта» ближе к конечному клиенту. Повышение гибкости компании в перестройке и расширении ассортимента.

Рыночная разведка. Предоставление доступа к информации о клиентах, конкурентах, новых продуктах, новых потребностях. Вклад дистрибуторов в повышение точности прогнозирования.

Развитие рынка. Влияние рыночной репутации дистрибутора.

Иновации. Ускорение вывода новых продуктов на рынок.

Сети поставок

Издержки. Сокращение издержек на поставки. Рост темпов снижения издержек благодаря вкладу поставщиков. Вклад поставщиков в снижение операционных издержек компании.

Производительность. Достижение бесперебойности поставок. Достижение поставок без брака. Достижение поставок «точно-в-срок». Достижение непрерывности производственного процесса в цепочке поставок

Разведка. Совместное использование технической информации. Прозрачность информации об издержках

Иновации. Участие поставщиков в совместной разработке продуктов и инициативах по оптимизации процессов поставок.

Создание рабочей атмосферы «надёжности» в компании благодаря взаимоотношениям с поставщиками

Издержки. Сокращение издержек адаптации к изменениям в спросе. Сокращение издержек планирования и прогнозирования благодаря вкладу поставщиков.

Гибкость. Сокращение времени исполнения срочных заказов. Достижение абсолютной гарантии поставок. Рост возможностей гибкого расширения объёмов поставок.

Разведка. Совместное использование рыночной информации.

Иновации. Вклад поставщиков в сокращение времени разработки и запуска новых продуктов. Вклад поставщиков в иновации в сфере модульного дизайна продукта и его компонентов

Создание рабочей атмосферы «взаимовыручки» в компании благодаря взаимоотношениям с поставщиками

Рис. 3. Слагаемые результативности в зависимости от вида вертикальной сети. Составлено автором по результатам систематизированного обзора литературы.

кодификации знаний, а если они регулируются на основе иерархической формы координации, и притом компания-производитель является доминирующим участником отношений, важным фактором создания ценности будет способность этой компании устанавливать для дистрибуторов единые правила и снижать издержки на контроль за их исполнением (см. рис. 4).

4. Обоснование предложенного автором способа организации индикаторов в инструменте оценки результативности сетевых межфирменных отношений

В работе анализируются возможные способы организации индикаторов результативности межфирменных отношений в единый инструмент оценки и обосновывается авторская позиция. В ходе анализа было выявлено несколько пунктов, по которым в литературе по управлению имеются альтернативные позиции. Позиция автора заключается в следующем.

Во-первых, индикаторы в системе оценки должны быть связаны между собой логическими (причинно-следственными) связями, а не математическими (как в «пирамиде Du Pont»). Это следует из невозможности надёжно оценить какой-либо единственный показатель верхнего уровня. Поскольку итоговая прибыль от отношений формируется в ходе использования компанией результатов взаимодействия с партнёрами в своих внутренних бизнес-процессах, она во многом зависит от факторов, не связанных с развитием отношений. А непосредственные результаты отношений чаще всего несводимы к одному показателю.

Во-вторых, характеристики качества отношений (удовлетворённость, доверие, приверженность) в инструменте оценки результативности должны рассматриваться как результат, а не как основа для процессов, составляющих содержание отношений. Хотя многие авторы⁶ помещают эти характеристики в «основание» своих систем как измерители «отношенческого капитала», эти факторы

⁶ См., напр., Vuorinen T., Varamäki E., Kohtamäki M., Pihkala T. Operationalizing SME Network Resources // Journal of Enterprising Culture. 2006. Vol. 14, Issue 3. P. 199–218.

Рыночная форма координации	Сетевая форма координации	Иерархическая форма координации
<p>Прибыльность индивидуальных сделок</p> <p>Соблюдение стандартов и контрактных обязательств и внедрение новых стандартов</p> <p>Расширение возможностей компании свободно выбирать подходящих контрагентов</p> <p>Эффективность и скорость обмена информацией; степень кодификации знаний</p> <p>Совершенствование способностей компании к кодификации знаний</p>	<p>Общая прибыль от отношений</p> <p>Приверженность сторон взаимоотношениям</p> <p>Эффект взаимности («ответных благодарностей») и справедливости</p> <p>Совместное улаживание возникающих конфликтов</p> <p>Взаимопонимание и усвоение неявных знаний</p> <p>Позитивное влияние отношений на рабочую атмосферу в компании</p> <p>Регулирование, основанное на взаимопонимании и создание новых норм</p>	<p>Позиция «доминирующих» компаний</p> <p>Общая прибыль от отношений</p> <p>Общая экономия от регулирования на основе единых правил, установленных доминирующей фирмой, в сравнении с издержками на мониторинг, решение конфликтов и ротацию участников</p> <p>Степень использования «мягких форм» контроля (власти) по сравнению с «жесткими»</p> <p>Степень принятия компаниями-участниками отношений целей и приоритетов, устанавливаемых доминирующей фирмой</p> <p>Позиция «подчинённых» компаний</p> <p>Баланс экономических выгод в сравнении с несправедливостью</p> <p>Совершенствование способностей</p>

Рис. 4. Слагаемые результативности в зависимости от формы координации отношений. Составлено автором по результатам систематизированного обзора литературы.

являются скорее условием развития отношений и создания преимуществ, а не условием их существования – то есть, целевыми, а не базовыми параметрами в инструменте оценки. В качестве аналогии можно привести ССП, в которой характеристики клиентского капитала помещены в клиентскую перспективу, а не в перспективу обучения и развития.

В-третьих, характеристики восприятия справедливости должны присутствовать в инструменте оценки результативности отношений наряду с характеристиками качества отношений и как одно из условий создания преимуществ. Не все исследователи придерживаются этой позиции; некоторые отводят справедливости особую роль. Например, М. Лезёр с соавторами⁷ предлагают рассматривать её наравне с экономическими результатами, используя понятие «метарезультативность», чтобы описать соотношение между созданием ценности и её разделением между участниками, между результатами отношений и индивидуальными результатами компаний. В такой трактовке характеристики восприятия справедливости не рассматриваются в инструменте оценки результативности. Это противоречит позиции автора, который отводит справедливости более ограниченную роль.

Для обоснования своей позиции и для проверки того, в какой степени она соответствует практике управления компаниями, автором использовались результаты опроса розничных торговых компаний из нескольких российских регионов об их взаимоотношениях с поставщиками⁸. Эти результаты показывают, что, хотя справедливость является важным фактором взаимоотношений, не все компании на практике оценивают её, что для абсолютного большинства респондентов разные аспекты справедливости – это

⁷ Leseure M., Shaw N., Chapman G. Performance measurement in organizational networks: An exploratory case study // International Journal of Business Performance Management. 2001. Vol. 3, Issue 1. P. 30–46.

⁸ Данный опрос является частью международного проекта «Основания справедливости межфирменных взаимоотношений» («Foundations of Fairness»), реализованного в течение 2008-2010 гг. под руководством проф. Л. Шир. О.А. Третьяк выступала руководителем, а автор диссертации – координатором российской части проекта.

факторы «второго порядка» по отношению к экономическим выгодам, и что ни восприятие справедливости, ни эмоциональные реакции не позволяют объяснить поведенческие результаты выбора в ситуации, когда принимается решение о развитии отношений (а именно для таких отношений автор и предлагает использовать систему оценки результативности).

В частности, был проведён анализ оценок респондентами ситуаций взаимоотношений торговых компаний с поставщиками. Всего в этом анализе было использовано 75 анкет, в каждой из которых респонденты оценивали 6 различных независимых ситуаций. К каждой ситуации прилагался блок вопросов об оценке описанных отношений, вероятных эмоциональных реакциях и рекомендации инвестировать в развитие таких отношений. Для анализа были рассчитаны выборочные средние по каждой переменной с использованием переменной «рекомендация по инвестициям» в качестве классификатора. Были получены три группы выборочных средних, соответствующие трём разным рекомендациям: «сократить свой вклад в отношения с поставщиком»; «оставить свой вклад на прежнем уровне» и «увеличить свой вклад в отношения с поставщиком». Эти значения представлены в табл. 1.

Пользуясь данными таблицы, можно отметить, что различия при рекомендациях «увеличить вклад» и «оставить на прежнем уровне» являются незначимыми при $p=0,10$, в то время как все различия при рекомендациях «сократить вклад» и «оставить на прежнем уровне», за исключением значений для «неловкости» и «чувства вины» являются значимыми при $p=0,01$. На этом основании автор делает следующий вывод: справедливость и экономические выгоды имеют разный вес, и потому нельзя говорить о «балансе» между этими факторами. Восприятие отношений как честных и справедливых, также как и взаимное доверие между партнёрами и приверженность взаимоотношениям являются факторами необходимыми, но не достаточными для развития отношений, и не являются достаточными стимулами для компаний-партнёров к осуществлению специфических инвестиций в развитие отношений. Это подтверждает позицию автора.

Таблица 1

**Оценка⁹ респондентами ситуации отношений:
выборочные средние значения в зависимости от
рекомендации по вкладу во взаимоотношения**

Рекомендация респондента	Сократить вклад в отношения	Оставить вклад на прежнем уровне	Увеличить вклад в отношения
Аспекты воспринимаемой справедливости отношений			
Справедливость описанных отношений	2,56	4,00	3,98
Честность описанных отношений	2,98	4,17	4,12
Приемлемость описанных отношений	2,91	4,35	4,32
Эмоциональные реакции			
Приверженность	2,48	3,27	3,40
Удовлетворённость	2,23	3,35	3,38
Неловкость	1,55	1,45	1,48
Чувство вины	1,17	1,26	1,32
Враждебность	1,68	1,17	1,17
Возмущение	2,19	1,30	1,31
Доверие	2,43	3,37	3,17

Наряду с характеристиками восприятия справедливости, автор в предлагаемом инструменте помещает и характеристики качества отношений, так как приписывает им самостоятельную роль. Для уточнения этой позиции были сформулированы две гипотезы:

H1: Чем выше воспринимаемая справедливость отношений с партнёром, тем меньше компания будет склонна сокращать инвестиции в их развитие.

H2: Качество отношений является медиатором между воспринимаемой справедливостью и решениями по инвестированию в развитие отношений.

Для подтверждения или опровержения этих гипотез с использованием того же массива данных был проведён анализ,

⁹ Примечание: для первых трёх переменных была использована шкала Лайкерта с фиксированием ответов на концах шкалы. Для оценок эмоциональной реакции были использованы шкалы с фиксированными значениями всех вариантов ответов (от 1 до 5 во всех случаях). Общее число ситуаций отношений с поставщиками (точек данных), принятых к анализу, составляет 448.

состоящий из двух этапов. На первом этапе с использованием пакета SPSS 17.0 был проведён факторный анализ массива данных и рассчитаны альфа Кронбаха для шкал, которые предполагалось использовать для оценки восприятия справедливости и для оценки качества отношений. Полученные значения (соответственно, 0,912 и 0,837) указывали на высокую согласованность шкал. На втором этапе с использованием пакета AMOS 18 были составлены модели, соответствующие высказанным гипотезам (см. рис. 5), и проведено моделирование структурными уравнениями, при этом данные были разделены на группы в соответствии с тремя классификационными параметрами (вклад торговой компании во взаимоотношения с поставщиком, степень её зависимости от поставщика и страна происхождения поставщика; всего шесть групп – по две для каждого параметра). Результаты моделирования указывают на соответствие моделей данным (среднеквадратичная ошибка аппроксимации RMSEA 0,035 для обеих моделей, уровень PCLOSE, измеряющий вероятность того, что RMSEA не превышает 0,05, более 0,999 для модели №1 и 0,950 для модели №2). Все структурные коэффициенты во всех шести группах являются положительными, значимыми при $p=0,001$, и влияние воспринимаемой справедливости на решение об инвестировании в развитие отношений в модели №2 меньше, чем в модели №1. Таким образом, все условия необходимые для того, чтобы считать качество отношений медиатором между воспринимаемой справедливостью и инвестированием в развитие отношений, были выполнены.

Можно заключить, что результаты моделирования структурными уравнениями подтверждают обе сформулированных гипотезы и, следовательно, позицию автора, который помещает в инструмент оценки результативности сетевых межфирменных отношений – в качестве основных условий их развития – характеристики качества отношений и восприятия справедливости.

5. Разработка нового инструмента оценки результативности сетевых межфирменных отношений

В диссертации разрабатывается и апробируется новый инструмент оценки результативности сетевых межфирменных

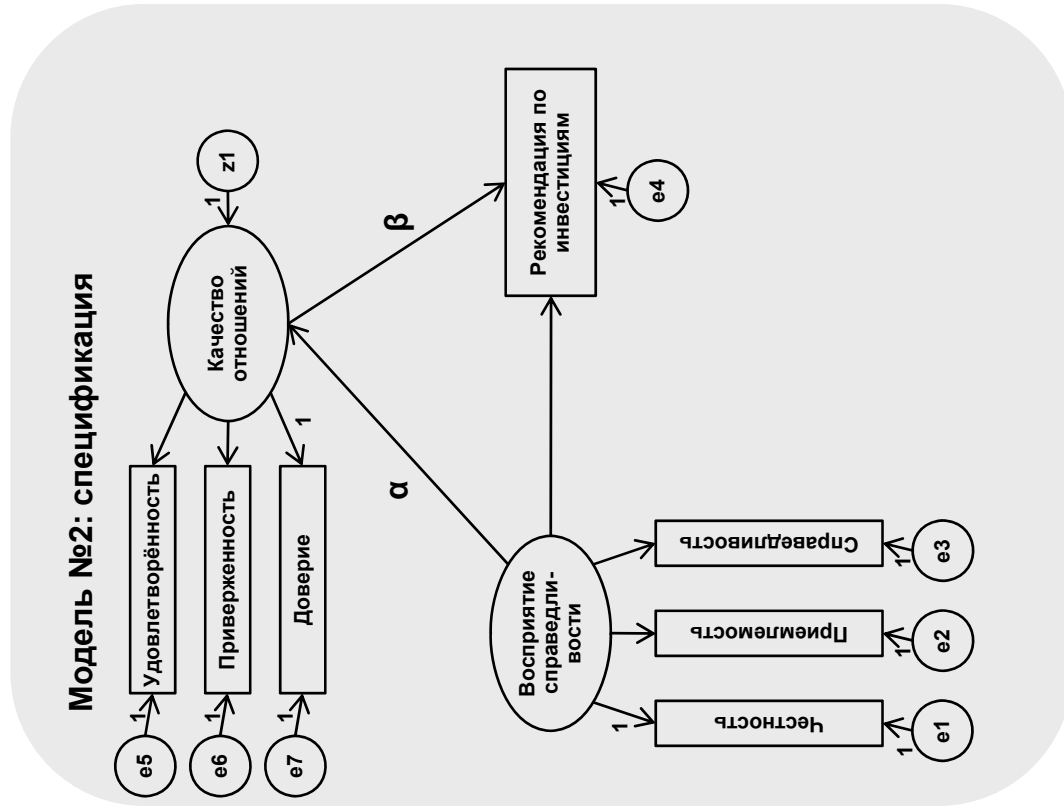
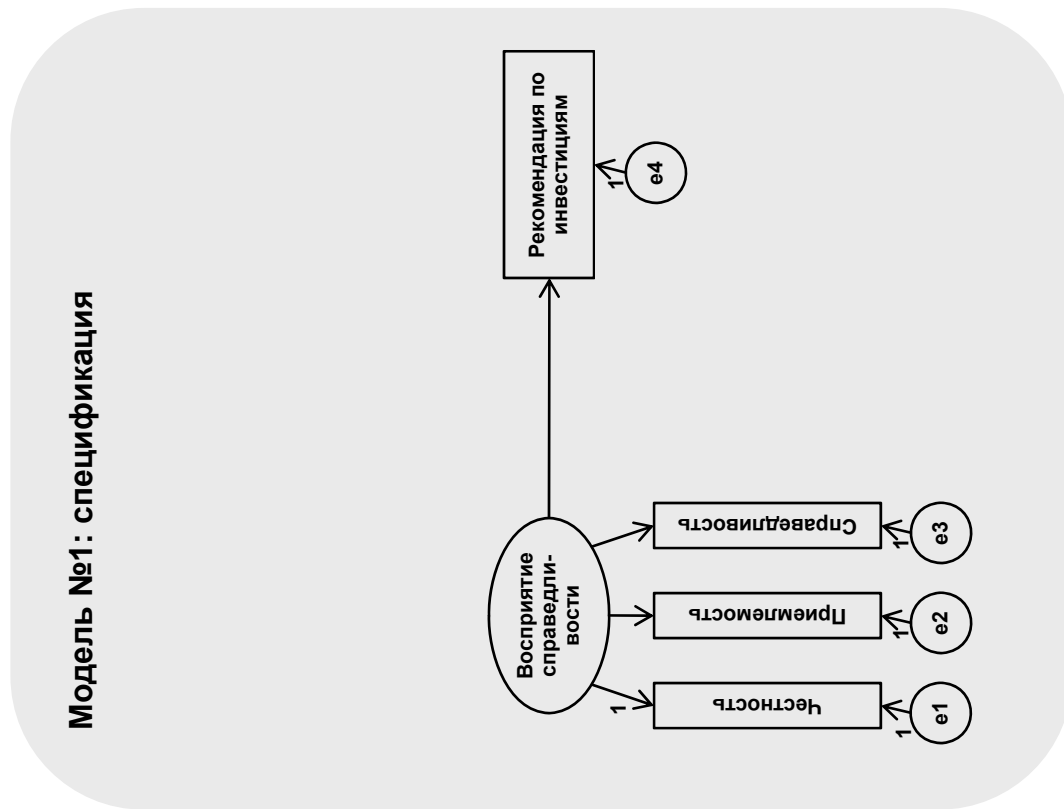


Рис. 5. Влияние качества отношений на связь между восприятием справедливости и решениями об инвестициях в развитие отношений: диаграммы пути для двух моделей структурных уравнений. Источник: автор.

* Примечание: в модели №2 значения структурных коэффициентов α и β были зафиксированы между группами.

отношений. В предлагаемом инструменте показатели связаны между собой логическими (причинно-следственными) связями и организованы в четыре перспективы: (1) перспектива результатов развития отношений, (2) перспектива создания и распределения ценности, (3) перспектива процессов управления отношениями и (4) перспектива способностей по управлению отношениями. Перспектива результатов учитывает только ту ценность отношений, которую получает компания. Эта ценность может иметь экономические и неэкономические аспекты, и мы не предлагаем объединять их в какой-либо интегральный показатель, который характеризовал бы рост благосостояния собственников компании в результате развития отношений. В перспективу создания и распределения ценности были организованы цели, характеризующие нормы, восприятие и качество отношений, факторы создания отношенческих рент и факторы присвоения этих рент участниками. Перспектива процессов управления отношениями характеризует результативность внутрифирменных и межфирменных интегрированных процессов, в рамках которых осуществляются взаимная адаптация сторон, специфические инвестиции в развитие отношений, балансирование различных рисков и координация отношений с участниками, а также смена состава участников. Наконец, перспектива способностей по управлению отношениями характеризует как способности компании, так и способности её партнёров, используемые при управлении данными отношениями.

Для иллюстрации разработанного инструмента и вышеописанных перспектив на рис. 6 представлена карта целей, предложенная автором для управления отношениями одного из российских банков с торговыми сетями в рамках программ партнёрства. В качестве целей верхнего уровня помимо роста рентабельности и объёмов программы партнёрства были выделены вклад партнёра (т.е., торговой сети) в развитие клиентской базы банка и в повышение его информированности о местах потенциального размещения филиалов. В табл. 2 для каждой из этих целей представлены показатели, которые было предложено использовать для оценки результативности.

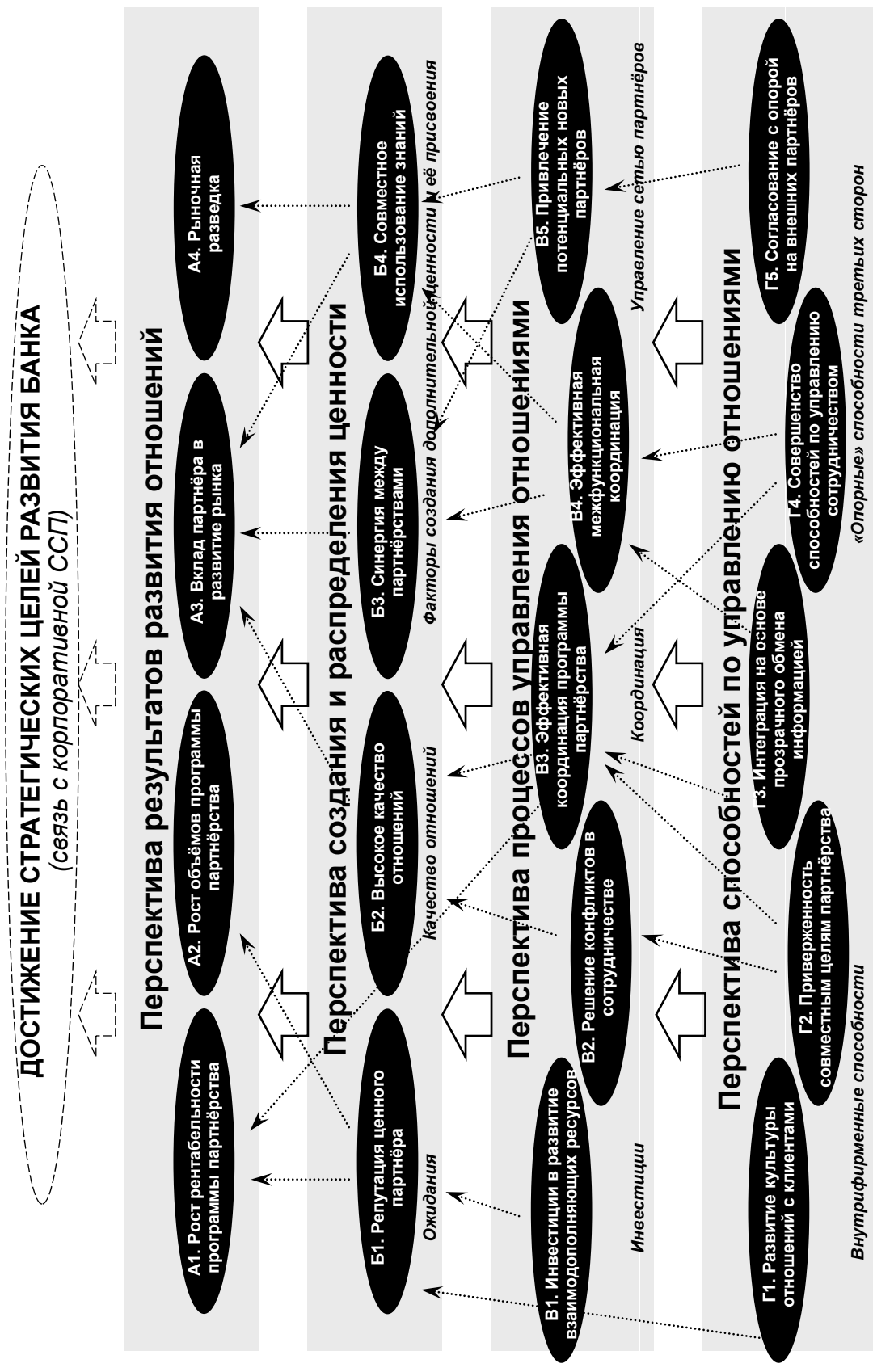


Рис. 6. Инструмент оценки результативности межфирменных отношений – карта целей на примере отношений банка с торговой сетью. Пунктирные стрелки соответствуют причинно-следственным связям. Источник: автор.

**Отношения банка и торговой сети: цели и показатели для
перспективы результатов**

<i>Цель</i>	<i>Показатели</i>
А1. Рост рентабельности программы партнёрства	А1.1. Доля (%) продаж банковских продуктов с высокой добавленной стоимостью в общем объеме продаж мини-отделений А1.2. Доля (%) издержек обслуживания мини-отделений, субсидируемая торговой сетью
А2. Рост объемов программы партнёрства	А2.1. Объем продаж банковских продуктов в расчёте на одно мини-отделение А2.2. Доля магазинов торговой сети, в которых организовано мини-отделение
А3. Вклад партнёра в развитие рынка	А3.1. Доля (%) людей, повторно обратившихся в банк в течение года после первого обращения – из числа тех, кто впервые стал клиентом банка, взяв его кредит на территории торговой сети А3.2. Число новых городов, охваченных присутствием банка за счёт сотрудничества с торговой сетью А3.3. Сумма кредитов, предоставленных поставщикам через посредничество торговой сети А3.4. Доля (%) кредитов поставщикам торговой сети, выданных банком, по которым сеть выступает гарантом А3.5. Число потенциальных визуальных контактов в месяц в расчёте на 1 рубль затрат на наружную рекламу (в торговой сети)
А4. Рыночная разведка	А4.1. Число новых филиалов, открытых с учётом информации от торговой сети

Предлагаемый инструмент удовлетворяет всем сформулированным в диссертации требованиям к функциональности, то есть позволяет пользователям выявить тенденции к субоптимизации в пределах центральных сетей всех компаний-партнёров, определить соотношение ценности специфических для отношений инвестиций с издержками переключения для их участников и оценить степень интеграции партнёров на уровне целей, приоритетов и процессов. Можно заключить, что он в большей степени позволяет учесть взаимозависимость отношений и связанную с отношениями специфичность инвестиций, чем другие аналогичные инструменты, опубликованные к настоящему моменту в литературе по управлению.

В дополнение к инструменту в диссертации был разработан способ его интеграции в общекорпоративную систему оценки результативности на примере ССП и показано, как каждая его перспектива может вносить вклад в разные составляющие ССП. Кроме того, была предложена схема разработки (описывающая этапы внедрения инструмента оценки) и показано, как с помощью существующих методов оценки можно оценить показатели результативности, используемые в разработанном инструменте. Совместно предлагаемый инструмент, методы и схема разработки представляют собой новый маркетинговый подход к оценке результативности сетевых межфирменных отношений. Результаты апробации этого подхода показывают, что он отвечает задачам управления межфирменными отношениями и может быть успешно применён для управления ими.

3. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ РАБОТЫ

В заключении представлены основные выводы диссертационного исследования.

1. Обзор развития современных форм сетевых межфирменных отношений позволяет утверждать, что к настоящему моменту компании широко применяют в целях управления ими подходы к оценке результативности, не полностью отвечающие задачам управления. Одни подходы, в числе которых Призма результативности и Сбалансированная система показателей, пренебрегают как самостоятельностью, так и взаимозависимостью участников отношений. Другие или предназначены лишь для выбора между однородными отношениями, или не позволяют менеджерам решать те или иные задачи, возникающие в ходе развития отношений. Это делает необходимой разработку новых подходов к оценке результативности отношений между компаниями.

2. Разработано определение понятия результативности сетевых межфирменных отношений, сформулированы принципиальные условия, при которых эта результативность может быть измерена, а также требования, которым должен удовлетворять инструмент оценки этой результативности.

3. Обзор теоретических подходов к исследованию межфирменных отношений и их многообразия, а также обзор концепций ценности этих отношений позволили определить вклад маркетинга взаимоотношений, концепции управления цепочками поставок, стратегического управления, экономической социологии, институциональной экономической теории в исследование сетевых межфирменных отношений и их ценности. По результатам проведённого обзора были выявлены факторы создания дополнительной ценности в отношениях, такие как специфические для отношений активы и комплементарные ресурсы. Также было показано, что содержание результативности отношений находится в зависимости от ряда классификационных параметров, основными среди которых являются степень (не)определённости и доминирующая форма координации отношений. Это позволило составить схему взаимосвязи факторов создания и распределения ценности в отношениях между компаниями, которая легла в основу маркетингового подхода к оценке результативности сетевых межфирменных отношений, и предложить схему адаптации этого подхода в зависимости от конфигурации отношений.

4. Анализ альтернативных способов объединения отдельных индикаторов в инструмент оценки результативности позволил выбрать наиболее подходящий способ с учётом специфики сетевых межфирменных отношений. Этот способ имеет три отличительных особенности. Во-первых, индикаторы связаны между собой не математическими (как в «пирамиде Du Pont»), а логическими (причинно-следственными) связями. Во-вторых, характеристики качества отношений рассматриваются как результат процессов, составляющих содержание отношений, в то время как многими авторами они рассматриваются как основа для этих процессов. В-третьих, характеристикам, связанным со справедливостью в межфирменных отношениях, в этом способе отводится более ограниченная роль, чем в тех, которые предлагались другими исследователями, а именно, справедливость рассматривается не как самостоятельная перспектива – наравне с ценностью отношений, – а как часть более общей перспективы, наряду с характеристиками

качества отношений. Для обоснования своего взгляда на роль, которую должны занимать характеристики восприятия справедливости в инструменте оценки результативности отношений, автор использовал результаты исследования роли восприятия справедливости в межфирменных отношениях на материале российских компаний. Эти результаты подтвердили принятую автором позицию.

5. Разработан, обоснован и апробирован маркетинговый подход к оценке результативности сетевых межфирменных отношений, позволяющий решать задачи управления ими. Ключевым элементом этого подхода является новый оригинальный инструмент оценки результативности, который позволяет компаниям формулировать цели и стратегии развития отношений, контролировать ход реализации этих стратегий и управлять отношениями на основе систематического представления об их результативности. Он также содержит индикаторы, позволяющие менеджерам определить соотношение ценности специфических для отношений инвестиций с издержками переключения для их участников и оценить степень интеграции партнёров на уровне целей, приоритетов и процессов. В отличие от других инструментов, известных в литературе по управлению, он подходит для оценки результативности широкого круга отношений между компаниями, в том числе и многосторонних. В работе показано, как этот инструмент может быть интегрирован в общекорпоративную систему оценки результативности на примере ССП, как существующие методы оценки можно использовать, чтобы оценить используемые в инструменте показатели результативности, и какие шаги необходимо предпринимать компаниям для разработки, внедрения и корректировки системы оценки.

6. Результаты апробации предложенного в работе подхода показывают, что он используется в целях управления компанией и, будучи внедрён, позволяет менеджерам принимать обоснованные и согласованные решения по управлению межфирменными отношениями – в частности, при разработке и реализации программ партнёрства.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

I. Статьи в ведущих рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ:

1. Попов Н. И., Третьяк О. А. Управление сетями: новые направления исследований // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6, № 4. С. 75–82. – 0,3 п.л. (авт. – 0,15 п.л.).

2. Tretyak O. A., Popov N. I. Explaining scientific networking with b2b network theories: the cases from the EU and Russia // Journal of Business and Industrial Marketing. 2009. Vol. 24, Issue 5/6. P. 408–420. – 1,9 п.л. (авт. – 0,95 п.л.).

II. Статьи в научных журналах и сборниках научных трудов:

1. Попов Н. И. Принципы государственного содействия сетевой межфирменной кооперации // Альманах «Наука. Инновации. Образование». Выпуск 7. Кластеризация предприятий: состояние и перспективы. Ноябрь 2008 / Под общ. ред. Е. В. Семёнова (РИЭПП). – М.: Языки Славянской Культуры, 2008. – С. 243–271. – 1,9 п.л.

2. Третьяк О. А., Попов Н. И. Сеть мастерства «Развитие форм межфирменной кооперации: сети и взаимоотношения»: результаты проекта // Развитие форм межфирменной кооперации: сети и взаимоотношения: докл. участников Сети мастерства [Текст] / Гос. ун-т - Высшая школа экономики; ф-т менеджмента. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. - 294, [2]с. – С. 7–23. – 0,7 п.л. (авт. – 0,35 п.л.).

3. Popov N. I. Evaluating Performance of Formal Business Networks // STROI-network - Business Networks in Russia. / Intermediate Report 2008. Ed. S. Niittymäki. – Hämeenlinna, Finland: HAMK University of Applied Sciences, 2009. – С. 71–76. – 0,3 п.л.

4. Tretyak O. A., Popov N. I. Market dominant firms, network coordination and economic crises // STROI-network - Business Networks in Russia / Intermediate Report 2008. Ed. S. Niittymäki. – Hämeenlinna, Finland: HAMK University of Applied Sciences, 2009. – С. 53–59. – 0,4 п.л. (авт. – 0,2 п.л.).

Подписано в печать 6.07.2010 г. Формат 60 x 90/16.

Печать цифровая.

Заказ № 628. Объем 1,3 уч.-изд. л. Тираж 100 экз.

Издательство «Высшая школа менеджмента»

199004, С.-Петербург, Волховский пер., д. 3.

Тел. (812) 323-84-60; факс (812) 323-84-51