

# МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.242.2 + 338.45

М.В. Бедрина

## ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ МЕЖФИРМЕННЫМИ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Глобализация рынков, изменение парадигмы развития конкуренции с промышленной на информационную, трансформация системы потребительских ожиданий детерминирует концептуально иной подход к повышению конкурентоспособности. Создание компаниями эффективных межфирменных сетей будет способствовать решению этой задачи, поскольку получение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе в значительной степени стало зависеть от того, каким образом компании выстраивают взаимоотношения с потребителями, поставщиками, поставщиками поставщиков и другими партнерами.

Наибольшим потенциалом для создания ценности взаимоотношений обладают взаимоотношения компаний на промышленных рынках. Некоторые исследователи утверждают, что промышленные рынки можно понять только на основе концепции ценности. По мнению Д. Уилсона, деловые взаимоотношения создают ценность, поскольку повышают конкурентоспособность участвующих сторон на основе их двустороннего взаимодействия [1]. Однако вопросы повышения конкурентоспособности компаний в рамках управления взаимоотношениями до сих пор практически не представлены в научной литературе.

В связи с этим представляется актуальной разработка механизма управления взаимоотношениями, направленного на координацию взаимодействующих компаний с целью повышения конкурентоспо-

собности предприятия-производителя и сети взаимодействующих фирм в целом.

Под механизмом управления межфирменными взаимоотношениями компании мы будем понимать совокупность мероприятий, методов и инструментов, позволяющих формировать, координировать взаимоотношения компании с бизнес-партнерами и комплексно управлять ими на основе организации взаимного сотрудничества и адаптации бизнес-процессов предприятий с целью создания высокоэффективных систем формирования ценности для потребителей.

Любой процесс управления предполагает наличие субъекта и объекта управления, поэтому центральным звеном механизма управления межфирменными взаимоотношениями является совокупность его элементов, включающих в себя субъект и объект управления.

Мы рассматриваем формирование механизма управления с позиции центральной фирмы сети (фирмы-производителя), поэтому и субъектом управления является предприятие-производитель, которое выступает в качестве координатора процесса взаимодействия компаний и управляет взаимоотношениями с партнерами с целью создания добавленной ценности.

Объектом управления в данном механизме будет являться сеть, изображенная на рисунке 1, причем это не просто сеть взаимодействующих фирм, это цепочка создания ценности как единое целое с непосредственно подключенным к ней конечным потребителем.



Рис. 1. Объект управления

Исследование ценности товара для потребителя получило развитие в классической работе М. Портера [2], он отмечал что «преимущество товаров или услуг на рынках их сбыта нельзя рассматривать лишь в рамках деятельности производящего или предлагающего их предприятия. Оно создается в так называемой «ценностной цепи», каждое из звеньев которой вносит свой вклад в конкурентное преимущество товара на рынке и обеспечивает определенный уровень его предпочтения потребителями». Иными словами, конкурентоспособность формируется в цепочках создания ценности, и, по всей видимости, ее можно разложить на две составляющие: конкурентоспособность предприятия-производителя (внутренняя цепочка создания ценности) и конкурентоспособность сложившихся взаимоотношений между участниками цепи (внешняя цепочка).

При разработке механизма управления взаимоотношениями промышленного предприятия необходимо учитывать три составляющих объекта управления – участников взаимоотношений, ресурсы, процессы компании, вовлеченные во взаимо-

отношения. Рассмотрим каждый элемент в отдельности.

**Участники.** В идеале при изучении межфирменных сетей необходимо рассматривать всех участников взаимодействия (поставщиков, бизнес-потребителей, конкурентов, дистрибьюторов, финансовые институты, консалтинговые фирмы, государственные учреждения и др.), однако на практике исследования, как правило, концентрируются на изучении поставщиков, бизнес-потребителей и конкурентов. На наш взгляд, для промышленного предприятия наиболее значимыми являются взаимоотношения с бизнес-потребителями и поставщиками.

**Ресурсы.** Процесс взаимодействия участников цепочки создания ценности можно представить в виде обмена ресурсами: материальными, информационными, финансовыми. Обмен ресурсами способствует успешности сети – чем больше ресурсов в результате обмена между участниками сети становятся общим достоянием, тем сильнее рыночные позиции сети.

**Бизнес-процессы компании.** Ценность для потребителя создается не только во взаимодействии с партнерами, но и внут-

ри самого предприятия-производителя при участии его подразделений в результате осуществления внутренних бизнес-процессов, вовлеченных во взаимоотношения (планирование, закупки, производство, реализация).

В предложенной цепочке создания ценности можно выделить три блока взаимоотношений, выстраивание которых создает ценность товара для потребителя. Первый включает в себя взаимоотношения с потребителями, в нем формируются современные механизмы восприятия сигналов рынка, основанные на интерактивном взаимодействии. Второй призван организовать координацию деятельности внутри отдельно взятой производящей структуры на выявленные сигналы рынка, иными словами, предполагает трансформацию потребительских требований в согласованную программу деятельности внутрифирменных подразделений. И третий блок связан с формированием стратегий управления поставщиками, основанных на сигналах, поступающих от потребителей. При этом преднамеренно стираются грани между внутрифирменными и межфирменными отношениями, которые образуют единую цепочку взаимодействия. Три блока сформированных взаимоотношений предполагают разработку специфического инструментария для управления отношениями и координации действий в цепочке создания ценности.

Механизм управления взаимоотношениями компании призван обеспечить регулирование всего комплекса взаимоотношений между всеми участниками цепочки создания ценности, причем эффективно выстроенный механизм предоставляет устойчивые конкурентные преимущества как каждому участнику взаимодействия, так и всей сети в целом. Координация процессов управления взаимоотношениями позволит компаниям получить значительную экономию на транзакционных издержках за счет снижения затрат, улучшить качество продукции, сократить производственный цикл и срок реализации проектов [3].

Проектирование механизма управления межфирменными взаимоотношениями предполагает реализацию ряда основных этапов, которые приведены на рисунке 2.

Следует подчеркнуть, что главным условием эффективности механизма управления взаимоотношениями компании с бизнес-партнерами является баланс целей, который предполагает, что цели отдель-

ных субъектов взаимоотношений не доминируют над общими целями. Управление взаимоотношениями должно базироваться на системе ценностей и целей, разделяемых всеми участниками взаимодействия. Именно совместные цели являются тем ключевым фактором, который обеспечивает прочность и долгосрочность взаимоотношений и дает компаниям устойчивые преимущества на промышленных рынках в условиях жесткой конкуренции.

В основу механизма управления взаимоотношениями может быть положена концепция Системы сбалансированных показателей – BSC (Balanced Scorecards) [4], которая позволяет согласовать цели и бизнес-процессы партнеров, а также является превосходной системой мониторинга эффективности взаимоотношений. Базовые принципы этой системы мы предлагаем использовать при разработке механизма управления межфирменными взаимоотношениями следующим образом.

Процесс построения BSC позволяет двум взаимодействующим предприятиям достичь консенсуса по поводу стратегических целей их взаимоотношений. Интеграция внешних партнеров создает взаимопонимание и доверие между организациями, что ведет к уменьшению операционных издержек и устранению разногласий между двумя сторонами. Система сбалансированных показателей представляет собой четкий контракт, позволяющий оценить результативность взаимодействия между организациями. При отсутствии BSC отношения с внешними организациями строятся на финансовых показателях, т.е. на цене и себестоимости. Внедрение BSC позволит реализовать более широкий договорный механизм, включающий в систему взаимоотношений, наряду с ценой и себестоимостью, услуги, своевременность, инновации, качество и гибкость.

Управление цепочкой создания ценности имеет межфункциональный и межорганизационный характер. Его межфункциональность объясняется тем, что эффективное производство и поставка товаров требуют тесной координации между закупками, производством, маркетингом, сбытом и логистикой. Его межорганизационный характер исходит из того, что для оптимизации функционирования всей цепочки создания ценности системы и процессы всех участников цепи (поставщиков сырья и материалов, производителе-

лей, распределителей и розничных торговцев) должны быть интегрированы и координированы. Система сбалансированных показателей, идеальный механизм стратегического согласования, может принести большую выгоду для организации управления цепочкой создания ценности.

Классическая концепция BSC предусматривает анализ четырех проекций: финансы, отношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост. Однако новое понимание межфирменных взаимоотношений предприятия как стратегического элемента в реализации и развитии конкурентных преимуществ предприятия требует выделения пятой проекции – взаимоотношения с поставщиками.

По нашему мнению, после модификации концепции BSC показатели, составляющие иерархическую систему, должны отражать деятельность организации в аспекте управления межфирменными взаимоотношениями в пяти основных проекци-

ях: финансовой (отражение финансовых целей), клиентской (состав показателей определяется покупательной ценностью предложения для клиентов), процессной (показатели ключевых внутренних процессов, которые необходимо довести до совершенства, чтобы предложить добавлять стоимость для клиентов и акционеров, имеющих в организации финансовый интерес), взаимоотношения с поставщиками (показатели качества, надежности, гибкости поставок и др., которые позволяют оценить, как поставщики помогают компании-производителю повышать ценность товара для клиентов), креативный – инновационный (показатели обучения и роста персонала; эти показатели являются движущими силами других составляющих). Данные группы показателей имеют решающее значение с точки зрения создания дополнительных конкурентных преимуществ организации.



Рис. 2. Этапы проектирования механизма управления межфирменными взаимоотношениями

**Заключение**

В работе рассмотрены основные аспекты формирования механизма управления межфирменными взаимоотношениями. При изучении данного вопроса становится очевидным, что использование концепции BSC в качестве основы механизма управления взаимоотношениями ведет к более эффективному использованию предприятием потенциала своих отношений ресурсов, поскольку позволяет предприятию скоординировать свою деятельность с деятельностью партнеров за счет согласования стратегических целей и интересов, что способствует приобретению новых конкурентных преимуществ, и как следствие, усиление позиции предприятия на рынке.

С точки зрения будущих исследований безусловный интерес представляет разработка конкретных показателей эффективности межфирменных взаимоотношений, входящих в Систему сбалансированных показателей, позволяющих определить ценность взаимоотношений, а также

вклад, который они вносят в создание потребительской ценности и ценности для акционеров.

**Библиографический список**

1. Смирнова М.М. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании / М.М. Смирнова // Российский журнал менеджмента. 2006. № 3. С. 27-54.
2. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. М.: Международные отношения. 1993. 896 с.
3. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках: монография / С.П. Куш. СПб.: Изд-кий дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. 272 с.
4. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. 384 с.



УДК 338.242.44(470.57)

**Т.В. Вострецова,  
А.А. Аскарлов**

## ОСНОВЫ ИНДИКАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

Государство постепенно переходит от стихийного рыночного регулирования сельского хозяйства к последовательному, планомерному своему воздействию в направлениях восстановления отрасли и повышения уровня жизни сельчан, то есть к индикативному планированию. Ярким выражением этого стало утверждение Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 гг. (Постановление Правительства РФ № 446 от 14.07.2007 г.). Аналогичная республиканская программа была утверждена в Республике Башкортостан (Постановление Правительства РБ № 348 от 30.11.2007 г.).

Программы задают общие условия для устойчивого развития сельских террито-

рий, повышения занятости и уровня жизни сельчан. Конкретизация и планирование соответствующих мероприятий, их увязка с природно-климатическими, социальными, культурно-историческими особенностями территории должны производиться на уровне сельских поселений и муниципальных районов при участии местной общественности, органов местного самоуправления (МСУ), региональных властей, научных организаций. Именно такая организация плановой работы на уровне муниципалитетов, на наш взгляд, определит общий характер развития сельских территорий республики и страны.

В связи с этим возникает необходимость определить основы индикативного планирования развития сельских территорий на муниципальном уровне, предварительно рассмотрев их особенности.