

УДК 331.5:339.94

Е. В. Мещерякова¹, А. К. Тулекбаева²¹Белорусский государственный технологический университет²Южно-Казахстанский государственный университет им. М. Ауэзова**ДЕЛОВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
В СЕТЕВЫХ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Формирование сетевых бизнес-организаций (корпоративных структур, возникающих на основе многосторонних отношений, партнерств и стратегических альянсов) помогает связывать ресурсы, производство и потребление между собой, позволяя организовывать и управлять каждым процессом наиболее эффективно.

Основная компетенция сетевой организации – поддерживать, развивать и контролировать стратегическое партнерство. Критерий ее эффективности – степень удовлетворенности взаимодействием. В сетевых организациях важнейшим активом компании являются те специалисты, которые умеют определить и сформировать сферу ключевых компетенций организаций и характер связей с поставщиками и потребителями: ведение переговоров, создание коалиции, формирование команд и управление ими, разрешение конфликтных ситуаций, групповые процессы, связанные, например, с разработкой новых товаров. Способность выстраивать взаимодействие в бизнес-сети является важнейшим стратегическим ресурсом.

Цель работы – рассмотрение условий, способствующих усилению роли человеческого капитала (именно этой основной части нематериальных активов), и направления роста эффективности его использования в бизнес-организациях в условиях глобализации экономики. Предлагаются показатели для оценки эффективности делового взаимодействия.

При подготовке статьи проанализирована литература по выбранной тематике, как зарубежная, так и отечественная. Рекомендации дадут возможность повысить эффективность взаимодействия корпоративных структур.

Ключевые слова: персонал, корпоративные бизнес-структуры, стратегическое партнерство, взаимодействие, доверие, коммуникация, нематериальные активы, показатели эффективности взаимодействия.

Ye. V. Meshcheryakova¹, A. K. Tulekbayeva²¹Belarusian State Technological University²M. Auezov South Kazakhstan State University**BUSINESS INTERACTIONS
IN NETWORK BUSINESS ORGANIZATIONS**

The formation of network business organizations (corporate structures that arise on the basis of multilateral relations, partnerships and strategic alliances) helps to connect resources, production and consumption among themselves, allowing to organize and manage each process most effectively.

The main competence of the network organization is to support, develop and monitor the strategic partnership. The criterion of its effectiveness is the degree of satisfaction with the interaction. In network organizations, the most important asset of the company is those specialists who are able to identify and form the sphere of key competencies of organizations and the nature of relations with suppliers and consumers: negotiating, creating a coalition, forming and managing teams, resolving conflict situations, group processes. Related, for example, with the development of new products. The ability to build interaction in a business network is an important strategic resource.

The purpose of the work is to consider the conditions that contribute to the strengthening of the role of the human capital (this is the main part of intangible assets) and the direction of growth in the effectiveness of its use in business organizations in the globalization of the economy. Indicators are proposed for assessing the effectiveness of business interaction.

When preparing the article, the literature on the chosen subject was analyzed, both foreign and domestic. Recommendations will make it possible to improve the effectiveness of interaction between corporate structures.

Key words: personnel, corporate business structures, strategic partnership, interaction, trust, communication, intangible assets, indicators of cooperation effectiveness.

Введение. В условиях глобализации усиливается конкуренция на мировом рынке, что приводит к необходимости быстрой и гибкой

реакции на изменения в технологии, требованиях к качеству, потребительских предпочтениях.

Конкуренция приводит к росту уровня специализации, каждую функцию должен выполнять тот, кто находится на уровне мировых стандартов, что возможно при формировании сетевых бизнес-организаций – корпоративных структур, возникающих на основе многосторонних отношений, партнерств и стратегических альянсов. Они связывают ресурсы, производство и потребление между собой, позволяя организовывать и управлять каждым процессом наиболее эффективно.

Сетевая форма интеграции используется как крупным, так средним и мелким бизнесом. Более того, она обеспечивает последнему возможность включения в глобальные сети. Визуально сетевую бизнес-организацию можно представить в виде колеса: «ядро» – головная организация, «спицы» – информационные связи, «обод» – стратегические партнеры [1]. Спицы – это взаимодействие, переговорная координация и заключение контрактов, финансовая, информационная, юридическая выработка приоритетов, определение, разработка и развитие ключевых компетенций.

Как бы не называли подобные объединения – деловые «сети», «взаимовыгодные партнерские отношения», «альянсы», для них характерны гибкость, специализация и особый упор на управление взаимоотношениями и связями, а не рыночными транзакциями. Вместо определяющих бизнес маркеров «фирма – товар – цена» становится первична цепочка «люди – организации – отношения».

Основная компетенция сетевой организации – поддерживать, развивать и контролировать стратегическое партнерство. Эффективность стратегии организации связана с ее интерактивным поведением. Критерий – степень удовлетворенности взаимодействием, а управление поведением людей – самое сложное.

В сетевых организациях важнейшим активом компании являются те специалисты, которые умеют определить и сформировать сферу ключевых компетенций организаций и характер связей с поставщиками и потребителями: ведение переговоров, создание коалиции, формирование команд и управление ими, разрешение конфликтных ситуаций, групповые процессы, связанные, например, с разработкой новых товаров.

Так, К. Прахалад и Г. Хэмел [2] понимают под ключевыми компетенциями компании «коллективное обучение в организации тому, как координировать различные производственные знания и интегрировать разные потоки и технологии», то есть интеллектуальный ресурс не только своей компании, но и поставщиков, клиентов, всех заинтересованных сторон. Координация достигается через усиление взаим-

ных обязательств и доверия. Координация деятельности означает, что взаимозависимая производственная, логистическая, административная деятельность и ресурсы модифицируются и адаптируются так, чтобы фирмы наилучшим образом соответствовали друг другу.

Современные электронные способы ведения бизнеса, например, через блокчейны дают бесконечные возможности, но все упирается в определенные ограничения (всех видов ресурсов) и доверие – как ресурс сети.

Наиболее удачным опытом синтеза экономического и поведенческого подходов к изучению конкурентных преимуществ фирмы стала концепция ее «динамических способностей», разработанная в 1990-е гг. Д. Тисом и его единомышленниками. Особое внимание концентрируется на тех организационных формах, которые отвечают требованиям гибкости и адаптивности [3].

Ментальная модель человека об организации и его месте в ней определяет, что видит человек, как воспринимает и как себя ведет. Никакие внешние консультанты и обучающий персонал не могут проводить огромную работу по адаптации, обучению и развитию сотрудников, как те, кто работает в этой организации, а именно от этих качеств персонала зависят «динамические способности» фирмы.

Такая адаптация все теснее связывает стороны друг с другом и благодаря этому способствует последующему взаимодействию, а также препятствует проникновению в складывающуюся систему взаимоотношений других компаний, перерастающую во взаимозависимость – долго и дорого строить новые взаимоотношения и не всегда эффективно. Выпячивание интересов отдельного субъекта сети взаимодействия может привести к гибели партнера, разрушению сетевого образования. Поэтому согласование мотиваций на различных уровнях сетевого образования становится основой сложного взаимодействия всей структуры. Сами отношения рассматриваются как ресурс, а их наличие соответственно как конкурентное преимущество. Чем теснее эти отношения, тем больше конкурентное преимущество, так как устойчивые связи между агентами в сети создают барьеры для вхождения на этот рынок других фирм, обеспечивают эксклюзивный доступ к ресурсам.

Из этого вытекает, что организации предпочитают инвестиции в отношения, так как это позволяет укрепить свою позицию и усилить конкурентные преимущества.

Однако нельзя упускать из виду, что чем больше инвестируется в отношения с партнером, тем выше издержки их разрыва, но организация имеет доход (ренту) от высокого каче-

ства своих нематериальных активов, превращая их в свое конкурентное преимущество. Первую попытку концептуализации вопроса об экономических рентах, сопряженных с выбором в пользу межфирменных сетей, предприняли Jeffrey H. Dyer и Harbir Singh, определившие такие ренты как «отношенческие» [4]. Фирмы, которые могут накапливать ресурсы и возможности, являющиеся редкими, ценными и трудно копируемыми, достигнут конкурентного преимущества. Авторы утверждают, что все более важной единицей анализа для понимания конкурентного преимущества является взаимосвязь между фирмами, определяемая: 1) специфическими активами, связанными с взаимоотношениями, 2) процедурами обмена знаниями, 3) дополнительными возможностями, связанными с взаимодополняемостью ресурсов и 4) эффективным управлением [4].

Появляется необходимость переоценки активов, их ранжирования по степени стратегической значимости с учетом ее нового понимания, разработки и создания условий, способствующих наращиванию приоритетных активов.

Способность выстраивать взаимодействие в бизнес-сети является важнейшим стратегическим ресурсом. Есть три варианта: вы умеете выстраивать эффективные отношения, вас застаивают это делать, встраивая в свою структуру или вы уходите.

Целью работы является анализ факторов, способствующих усилению роли человеческого капитала (именно этой основной части нематериальных активов), в условиях глобализации экономики.

Основная часть. Успешное функционирование организации зависит от эффективности использования как материальных, так и нематериальных активов. Именно вторые приобретают все большее значение для конкурентоспособности организации, так как конечный результат их использования завязан на значительном количестве самых разнообразных факторов, трудно поддающихся оценке.

На мировом рынке уже произошло смещение конкуренции из зоны финансов и технологий в зону человеческих ресурсов. Необходимые финансы можно найти в течение часа, новые технологии перестают быть новыми в течение трех месяцев. И только компании, которым удалось поместить в центр решения корпоративных задач людей, добились неоспоримого конкурентного преимущества [5].

Почему именно человеческий капитал способен создавать устойчивую конкурентоспособность? Во-первых, люди могут быть уникальным ресурсом, уникальным настолько, что у конкурентов такого просто не будет.

Во-вторых, даже похожие по квалификации работники могут создавать разную дополнительную стоимость (оказывать решающее положительное влияние на результаты деятельности). Значительное влияние при этом оказывает переход от иерархической структуры управления компанией к сетевой, а также к работе через команды с взаимозаменяемыми функциональными обязанностями.

В-третьих, человеческий капитал трудно воссоздаваем, он не может быть легко скопирован конкурентами. По приказу не создать корпоративную культуру, основанную на доверии сотрудников компании, их преданности и гордости компанией, причастности к решению задач бизнеса.

Чем отличается человеческий капитал от других ресурсов, что лежит в основе уникальности его использования?

Убеждения, привычки и поступки, сформированные в прошлом, определяют поведение человека в настоящем. Это справедливо как для отдельного человека, так и для народа в целом. У нас другой менталитет, чем в Америке, Европе или Японии. Другие привычки, образ действий и мышление, а значит и другая мотивация и способы воздействия на персонал. Ощущения, ценности и навыки не меняются за одну ночь. Надо уметь строить будущее на основе прошлого, для обеспечения неразрывной связи.

Поведение человека в настоящем выстраивает его видение будущего. Если он не видит перспективы, к которой он может стремиться, цели, то остается работа «из-под палки». А как показал наш исторический опыт, те, кто работают ради вдохновляющей их идеи, могут делать чудеса, работать и быстро и качественно. Ведущие компании любые изменения начинают проводить с разработки детального видения будущего, яркого и образного, способного вдохновить всех сотрудников. Для того, чтобы зажечь персонал организации, люди привлекаются к разработке проекта этого видения. Тогда и работать над реализацией проекта они будут с большей отдачей.

Развитие навыков, приобретение знаний и привычек происходит в течение определенного времени. Мы говорим не просто про обучение. Навыки командной работы, формирование корпоративной культуры – длительный процесс, для этого необходимо находиться в одном коллективе в течение ряда лет.

В целом, на рост человеческого капитала в организации уходят десятилетия, так как позиции и ценности противятся воздействию быстрых перемен. Для человека естественно стремление сохранить привычные методы и старые ценности и правила. Перестройка вызвала со-

противление именно в сфере убеждений и ценностей. Результативнее то воздействие, которое незаметно, но всеохватывающе. Любые изменения требуют точной оценки времени усилий, и сложность здесь представляет оценка именно человеческого фактора.

Каждый сотрудник стремится к поиску смысла своих действий и происходящих событий. Мы пытаемся понять цели организации и ту роль, которую мы играем в достижении этих целей. Этот процесс индивидуальный, но организация, частью которой мы являемся, влияет на содержание создаваемого нами смысла. Кто контролирует информационные потоки в организации, тот контролирует смыслообразование в ней. Важно, чтобы сотрудников объединяла именно бизнес-цель.

Для формирования корпоративного единства значимы символы (события, артефакты). Они служат выразителями смысла и легче всего поддаются изменениям и «тянут» изменения за собой. Когда Карли Фиерина пришла к управлению Hewlett-Packard, она восстановила тот старый сарай, в котором собирали первые компьютеры Билл Хьюлетт и Дэйв Паккард. Реорганизацию компании с целью повышения эффективности ее функционирования она начала с ценностей компании, ее культуры, провозгласив возвращение к истокам, к тому, что запечатлели в качестве кредо ее организаторы. Сарай послужил наглядным символом этого процесса. Людям нужны символы, за которые может зацепиться их внимание.

Таким образом, человеческие ресурсы компаний приобретают особую роль, так как транслируют уникальные конкурентные преимущества, которые невозможно или чрезмерно дорого симитировать, а также заменить какими-либо другими ресурсами. В результате они способны приносить в течение длительного времени ренту, позволяющую компании сохранять устойчивые конкурентные преимущества на рынке.

Какие действия будут эффективны и необходимы не только для воздействия на персонал внутри компании (внутренние нематериальные активы, это и есть, в первую очередь, человеческий капитал организации), но и для внешнего воздействия (внешние нематериальные активы)? А при работе в цепочках ценности бизнес-сетей размывается понятие внешнего и внутреннего – каждый является и поставщиком и потребителем.

Большое внимание в западных компаниях уделяется укреплению доверия. Недостаток доверия, как считается, столь же губителен для компании, как и недостаток финансов. Лимит доверия помогает преодолевать кризисы, кото-

рые случаются достаточно часто во время функционирования организации. Если этот лимит невысок, то любой кризис приведет к банкротству. При высоком уровне доверия компания будет жить – персонал ее «вытащит». Hewlett-Packard пришлось пережить при реорганизации две волны сокращений, и только высокий уровень доверия помог их перенести без больших потерь. Важнейшими аспектами создания атмосферы доверия и причастности являются справедливость и честность по отношению к людям.

В обстановке доверия и причастности мы предпочтем разделить наши знания и идеи с окружающими. Когда мы ощущаем, что нам не доверяют или игнорируют нас, мы оставляем свои знания и творческие порывы при себе. Когда человек чувствует вдохновение и работает в составе организации, способной заглянуть в будущее и показать его сотрудникам, его творческий потенциал вырастает значительно. Для этого требуется, чтобы руководящая команда постоянно осознавала: что создает обстановку доверия и причастности и что ее разрушает.

Одной из характеристик социального капитала, как говорит М. Санье, является доверие, которое определяет предпочтения во взаимодействиях между людьми [6]. Доверие благоприятствует межличностному сотрудничеству, а следовательно оказывает положительное влияние на экономические результаты, особенно связанные с инвестиционными решениями. Доверие связано с честным поведением между контрагентами, что снижает транзакционные издержки и способствует планированию с большей степенью определенности. Исследования выявили положительную взаимосвязь между доверием и отношением инвестиций к ВВП, снижение циклических колебаний в динамике инвестиций. Для оценки уровня доверия М. Санье использовал результаты опросов, проводившихся в рамках глобального социологического проекта «WorldValuesSurvey» с 1981 по 2008 г. и охвативших почти 100 стран мира.

Авторы работы, проводившие исследования на китайских предприятиях [7], пишут о том, что доверие внутри организации между менеджерами и работниками способствует формированию обучающейся организации, в которой работники развиваются, нацелены на карьерный рост, организация сохраняет и развивает человеческий капитал. Этичное поведение, конфуцианское по мнению авторов в работе [8], определяет человеческие ресурсы как важнейшие ресурсы в организации, забота о которых ведет к гибкости организации, повышает ее возможности в решении проблем, способствует коллективной работе.

Попробуем представить четыре группы показателей, позволяющих прогнозировать эффективность будущего взаимодействия в бизнесе, определить, можно ли доверять партнеру по общению и будет ли это взаимодействие целесообразно. Предполагается, что информацию можно найти в открытом доступе. Эти же показатели можно использовать при анализе эффективности своих нематериальных активов, влияющих как на рост показателей производительности, так и формирующих уровень взаимодействия с любыми контрагентами.

Экономические: объем инвестиций на 1 человека в год; возраст организации, индекс (база – 100 лет); доля рынка, %; текучесть кадров (индекс или %); уровень образованности персонала (% или индекс, база – 1 ступень ВО); количество инноваций (рациональных предложений) на 1 сотрудника.

Социальные: уровень мотивации (экспертная балльная оценка на основе анализа организационных документов); уровень использования статусных символов и льгот (балльная оценка); открытость информации о деятельности организации для сотрудников (балльная оценка); уровень социальных выплат (% к ЗП).

Психологические: надежность администрации (опрос, % или индекс); ценностно-ориентационное единство сотрудников (опрос, % или индекс); предсказуемость руководства (опрос, % или индекс); уровень расположения или привлекательности контактов (опрос, % или индекс).

Организационные: уровень развития организационной культуры (экспертная балльная оценка); ясность целей и принципов функционирования (экспертная балльная оценка); количество целевых собраний с сотрудниками по проблемам бизнеса (ед., часы в год); обучающие мероприятия в пересчете на 1 сотрудника, час; неформальные внутриорганизационные встречи (ед., часы в год); последовательность действий руководства (экспертная балльная оценка); количество проектных команд, открытость информации о результа-

тах (экспертная балльная оценка); разнообразие состава руководства по различным параметрам (образование, пол, возраст, опыт и т. д., экспертная балльная оценка); лаконичность документов (экспертная балльная оценка); количество рекламаций, жалоб, негативных отзывов в СМИ, интернете.

Таким образом, улучшение использования нематериальных ресурсов связано как с улучшением социального и человеческого капитала, так и структурных показателей.

При первичном анализе целесообразно определить, как топ-менеджмент транслирует базовые, основополагающие ценности, вокруг какой политики и стратегии выстраивается весь персонал. Для этого важно у менеджмента наличие долгосрочного мышления.

Заключение. В условиях глобальной экономики, которая становится цифровой, уровень конкурентоспособности бизнес-структур напрямую зависит от уровня развития социального капитала, в первую очередь, от возможности выстраивать эффективное деловое взаимодействие. Имеет значение не только уровень IQ персонала организации, но и SI, то есть уровень социального интеллекта. Высокие умственные способности не всегда являются критерием, определяющим успех человека на работе, так как именно социальный интеллект определяет способность человека выстраивать эффективное взаимодействие с другими людьми – коллегами, партнерами, подчиненными.

Уровень развития человеческого капитала организации предопределяет успех ее деятельности за счет гибкости, адаптивности, возможности эффективного взаимодействия. Только та организация, которая может встраиваться в сетевые формы интеграции международного бизнеса, имея развитые «динамические способности», конкурентоспособна в условиях глобализации.

В работе предложены четыре группы показателей для прогнозирования эффективности делового взаимодействия: экономические, социальные, психологические и организационные.

Литература

1. Третьяк О. А. Маркетинг. М.: ИНФРА, 2009. 403 с.
2. Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation // Harvard Business Rev. 1990. Vol. 68. May-June. P. 79–91 (русский пер.: Прахалад К. К., Хамел Г. Стержневые компетенции корпорации // Стратегический процесс / под ред. Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. СПб., 2001).
3. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation // Long Range Planning. April-June 2010. No. 43. P. 172–194.
4. Jeffrey H. Dyer, Harbir Singh. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage // The Academy of Management Review. 1998. Vol. 23. No. 4. P. 660–679.
5. Грэттон Л. Живая стратегия: Как поместить людей в центр решения корпоративных задач. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. 288 с.
6. Sangnier M. Does trust favor macroeconomic stability // J. Of comparative economics. 2013. Vol. 41. No. 3. P. 653–668.

7. Low K. C. P., Amg S. L. Management, Confucian way // Educational research. 2013. Vol. 4. No 2. P. 82–90.

8. Low K. C. P., Amg S. L. Confucianethcs, governance and corporate social responsibility // International journal of business and management. 2013. Vol. 8. No. 4. P. 30–43.

References

1. Tretyak O. A. *Marketing* [Marketing]. Moscow, INFRA Publ., 2009. 403 p.
2. Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Rev.*, 1990, vol. 68, May-June, pp. 79–91 (Russ. translation: Prahalad K. K., Hamel G. Core competences of the corporation. *Strategic Process*. Ed. by G. Mintzberg, J. B. Quinn, S. Goshal, St. Petersburg, 2001).
3. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, no. 43, April-June 2010, pp. 172–194.
4. Jeffrey H. Dyer, Harbir Singh. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 1998, vol. 23, no. 4, pp. 660–679.
5. Gratton L. *Zhivaya strategiya: Kak pomestit' lyudey v tsentr resheniya korporativnykh zadach* [Live strategy: How to put people in the center of solving corporate problems]. Dnepropetrovsk, The Balance Club Publ., 2003. 288 p.
6. Sangnier M. Does trust favor macroeconomic stability. *J. of comparative economics*, 2013, vol. 41, no. 3, pp. 653–668.
7. Low K. C. P., Amg S. L. Management, Confucian way. *Educational research*, 2013, vol. 4, no. 2, pp. 82–90.
8. Low K. C. P., Amg S. L. Confucianethcs, governance and corporate social responsibility. *International journal of business and management*, 2013, vol. 8, no. 4, pp. 30–43.

Информация об авторах

Мещерякова Елена Валентиновна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и экономики природопользования. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: alena.meshcharakova@belstu.by

Тулкбаева Айжамал Конысбаевна – кандидат технических наук, заведующая кафедрой стандартизации и сертификации. Южно-Казахстанский государственный университет им. М. Ауэзова (г. Шымкент, пр-т Тауке хана, 5, Республика Казахстан). E-mail: tulekbaeva@mail.ru

Information about the authors

Meshcheryakova Yelena Valentinovna – PhD (Economics), Associate Professor, Assistant Professor, the Department of Management and Nature Management Economics. Belarusian State Technological University (13a, Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: alena.meshcharakova@belstu.by

Tulekbaeva Ayzhamal Konysbayevna – PhD (Engineering), Head of the Department of Standardization and Certification. M. Auezov South Kazakhstan State University (5, Tauke Khan Ave., Shymkent, Republic of Kazakhstan). E-mail: tulekbaeva@mail.ru

Поступила 20.09.2018