

# КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ МЕЖФИРМЕННЫМИ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК

УДК 330.341

Пушкарь А. И.

Курбатова Ю. Л.

Основное внимание направлено на обоснование необходимости создания системы управления межфирменными взаимоотношениями в цепях поставок. Сформулированы основные положения концептуального подхода к управлению группой предприятий. На основании учета ценности взаимоотношений рассмотрен понятийный аппарат концептуального подхода. В рамках сформулированных положений предложена модель трехфазного процесса управления межфирменными взаимоотношениями интегрированной группы. Раскрыта сущность ценностно-ориентированного подхода к управлению межфирменными взаимоотношениями, который выбран в качестве базового. Выдвинута гипотеза о том, что элементы ценности взаимосвязаны и взаимообусловлены. Изложены принципы формирования и развития системы управления межфирменными взаимоотношениями.

*Ключевые слова:* межфирменные взаимоотношения, цепь поставок, система управления, ценность, интегрированная группа, развитие.

# КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ МІЖ ФІРМОВИМИ ВІДНОСИНАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАНЬ

УДК 330.341

Пушкар О. І.

Курбатова Ю. Л.

Основну увагу спрямовано на обґрунтування необхідності створення системи управління міжфiрмовими відносинами в ланцюгах постачань. Сформульовано основні положення концептуального підходу до управління групою підприємств. На основі врахування цінності відносин розглянуто понятійний апарат концептуального підходу. В межах сформульованих положень запропоновано модель трифазного процесу управління міжфiрмовими відносинами інтегрованої групи. Розкрито сутність ціннісно-орієнтованого підходу до управління міжфiрмовими відносинами, який було обрано в якості базового. Висунуто гіпотезу про те, що елементи цінності взаємопов'язані і взаємообумовлені. Визначено основні принципи побудови системи управління міжфiрмовими відносинами.

*Ключові слова:* міжфiрмові відносини, ланцюг постачань, система управління, цінність, інтегрована група, розвиток.

# CONCEPTUAL APPROACH TO THE MANAGEMENT OF INTERFIRM RELATIONS IN THE SUPPLY CHAIN

UDC 330.341

A. Pushkar

Y. Kurbatova

The necessity to create the system of interfirm relations management in the supply chain is considered. The main provisions of the conceptual approach for management of a group of enterprises were formulated. A model of a three-phase process of the interfirm relationships management for integrated group was offered. The essence of the value-oriented approach to the management of interfirm relationships, chosen as the basis, was revealed. It was hypothesized that the value's elements are interrelated and interdependent. The authors represented the principles of forming and developing the system of management.

*Keywords:* interfirm relationships, supply chain, management system, value, integrated group, development.

Усиление интеграционных тенденций в экономике привело к значительному усложнению структур взаимодействия пред-

приятий, что существенным образом обостряет проблемы управления межфирменными взаимоотношениями. В современных условиях ведения бизнеса наблюдается тенденция к тесному сотрудничеству предприятий, которая связана с новой моделью конкуренции, сфокусированной на усилении конкурентоспособности предприятий, образующих цель поставок [1].

Необходимость оперативного реагирования на конъюнктуру рынка и быстро меняющуюся экономическую ситуацию вызывает необходимость управления межфирменными взаимоотношениями в целях поставок на базе системного целостного подхода.

Вопросами системного управления межфирменными взаимоотношениями занимались следующие авторы: Антошина Н. И., Григорак М. Ю. [2], Балабанич А. В. [3], Верба В. А. [4], Кизим Н. А. [5], Пушкарь А. И., Пилипенко А. А. [6], Тарнавская Н. П., Сивак Р. Б. [7] и др. Однако аспектам формирования концептуального подхода к управлению межфирменными взаимоотношениями в целях поставок в научной литературе не уделено достаточного внимания.

В этой связи целью статьи является разработка концептуального подхода к управлению межфирменными взаимоотношениями в целях поставок на примере предприятий отрасли энергетического машиностроения.

Первоочередной целью разработки концептуального подхода считается определение онтологии предметной области. Онтология формирует общее представление об объекте исследования и фиксирует понятийный аппарат концептуального подхода.

Цель поставок (объектное понимание) – это совокупность организаций, взаимодействующих в материальных, финансовых и информационных потоках, а также потоках услуг от источников исходного сырья до конечного потребителя.

Межфирменные взаимоотношения (МВ) – это многоаспектные отношения предприятий, которые отражают концепцию, форму, вид, характер взаимодействия между предприятиями в процессе реализации их совместной деятельности с целью получения ценностей межфирменных взаимоотношений и реализации ключевых компетенций сторон.

Партнер – участник межфирменных взаимоотношений (одна из сторон, вступающая в межфирменные взаимоотношения).

Интегрированная группа (ИГ) – совокупность предприятий, между которыми существуют долгосрочные и многократные межфирменные взаимоотношения, обусловленные зависимостью участия в единой цепи поставок, над которой создается система управления межфирменными взаимоотношениями.

Система управления межфирменными взаимоотношениями (СУМВ) – это система, задачами которой являются выработка и реализация управленческого воздействия субъектами управления на объекты управления с целью формирования и развития межфирменных взаимоотношений.

Ценность межфирменных взаимоотношений – это совокупность благ, получаемых предприятиями в результате их взаимодействия, которая способствует появлению эффекта, выраженного в материальном исчислении и в нематериальном исчислении, как ценности, которая носит отдаленный пролонгированный характер экономического результата, проявляющегося либо в появлении дополнительной прибыли в будущем, либо в обеспечении ее устойчивого уровня в долгосрочном периоде.

Ключевые компетенции – уникальная совокупность навыков, умений, технологий, коммуникаций, позволяющих предприятию предоставлять ценности партнерам.

Эффективность межфирменных взаимоотношений – это результативность СУМВ, выражающаяся в получении полезных конечных результатов ее функционирования в виде полученных ценностей МВ.

Развитие межфирменных взаимоотношений – процесс изменения взаимоотношений, результатами которого являются расширение состава участников ИГ (количественный аспект), интеграция участников ИГ (структурный аспект), формирование новых ценностей и реализация ключевых компетенций взаимодействующих сторон (качественный аспект).

Интеграция участников интегрированной структуры включает изменение форм МВ, результатом которого является пере-

ход от автономности функционирования и управления к общности, выражающийся в возникновении объединения участников с потерей юридической самостоятельности (на основании общего устава, формирования уставного капитала, образования нового юридического лица) или без ее потери (на основании договоров о сотрудничестве).

Взаимосвязь ключевых понятий концептуального подхода приведена на рис. 1.

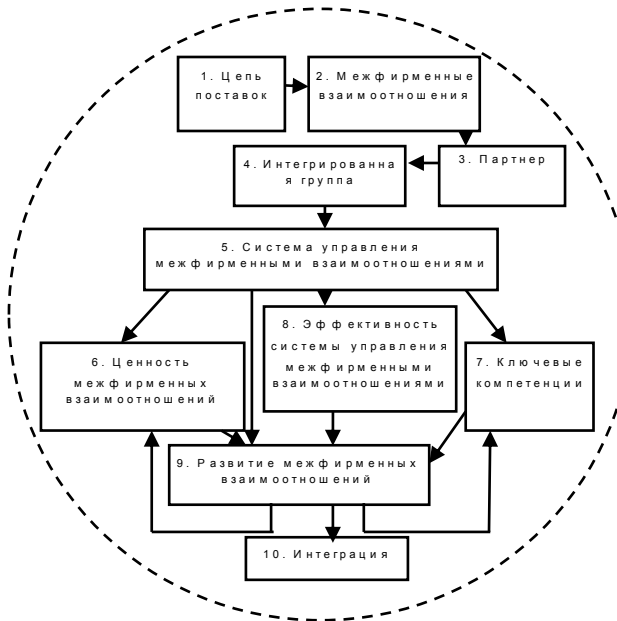


Рис. 1. Понятийный аппарат концептуального подхода

Представленная структура предметной области дает возможность провести изложение основных положений концептуального подхода к решению проблем управления межфирменными взаимоотношениями в целях поставок в энергетическом машиностроении.

**Положение 1.** Система управления межфирменными отношениями является необходимым условием для обеспечения устойчивого выполнения комплекции сложных энергетических объектов на долгосрочной основе партнерами интегрированной группы.

Совокупность предприятий, участвующих в цепи поставок в качестве элементов структурных звеньев, необходимо рассматривать как интегрированную группу, над которой формируется СУМВ. Необходимость координации и управления межфирменными взаимоотношениями в рамках единой системы обусловлена взаимозависимостью предприятий: конечный результат получает вся интегрированная группа.

**Положение 2.** Управление межфирменными взаимоотношениями включает процесс формирования интегрированной группы и развития взаимоотношений в этой группе.

Формирование интегрированной группы – определение участников и установление границ группы. По мнению Ганущак-Ефименко Л. М., интеграция предприятий, в том числе и создание интегрированной группы, является основой развития предприятий [8]. Границы интегрированной группы должны определяться на основании совокупности показателей, характеризующих долгосрочность взаимоотношений и многократность, тесноту и силу взаимосвязи, зависимость участников как логическое развитие сложившихся межфирменных взаимоотношений.

**Положение 3.** Управление межфирменными взаимоотношениями интегрированной группы представляется как 3-фазный процесс (рис. 2). В первой фазе происходит формирование состава участников интегрированной группы. Во второй фазе создается система управления межфирменными взаимоотношениями с установлением единой миссии, целей, формированием

планов относительно достижения целей, возможен выбор организационно-правовой или договорной формы взаимоотношений. Третья фаза предполагает развитие межфирменных взаимоотношений, включающее привлечение новых участников группы, переход к новым организационно-правовым или договорным формам, усиливающим интеграцию участников.

**Положение 4.** Осуществление каждого из этапов управления процессами формирования и развития интегрированной структуры следует строить на основе ценностно-ориентированного подхода.

Суть ценностно-ориентированного подхода заключается не только в фокусировке на оптимизации затратной стороны отношений, связанной с максимизацией и извлечением индивидуальной прибыли сторонами, но и в ценностном аспекте, который раскрывается в формировании качественной характеристики взаимоотношений для всех заинтересованных сторон. Межфирменные взаимоотношения должны учитывать желаемые резуль-

таты своих партнеров на основании ценностного подхода, то есть учитывать ожидаемые ценности партнера. По мнению Тарнавской Н. П., межфирменные взаимоотношения, учитывающие ценностные аспекты партнерства, радикально трансформируют систему стратегического управления предприятий, в том числе построения конкурентных стратегий, с целью формирования предпосылок успеха в перспективе [7]. Как отмечают Антошина Н. И. и Григорак М. Ю., для того чтобы интегрировать, то есть постепенно сблизить и объединить экономических субъектов рынка в процессе их взаимодействия, следует рассматривать не индивидуальные, а интегрированные ценности с целью наиболее полного удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон [2], этой же идеи придерживается и Мироненко И. И. [1].

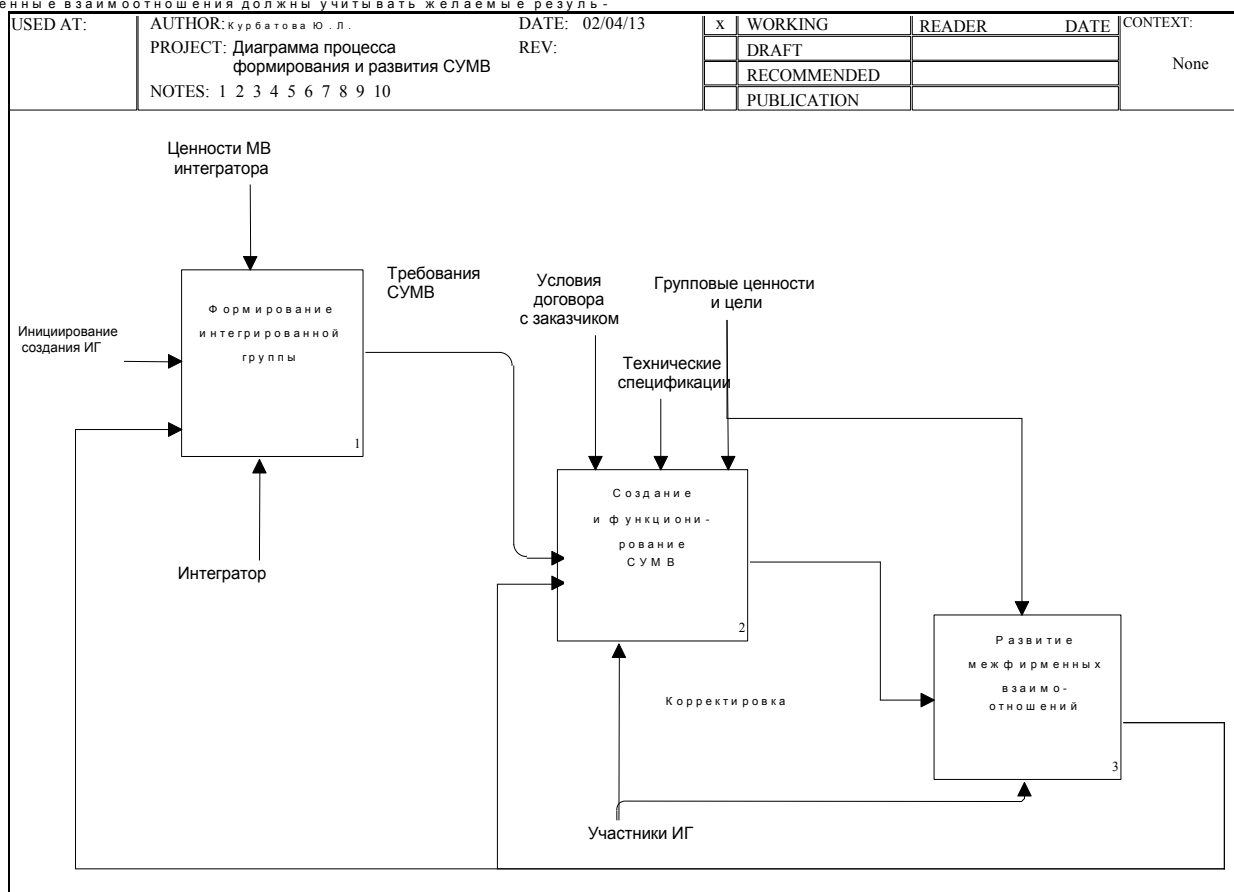


Рис. 2. Модель трехфазного процесса управления межфирменными взаимоотношениями интегрированной группы

**Положение 5.** Элементы ценности взаимосвязаны и взаимобусловлены. Ценности, выраженные в нематериальной форме, могут обуславливать появление ценностей в материальной форме. Упорядоченность элементов ценности следует представлять в виде сетевой структуры.

**Положение 6.** СУМВ должна основываться на детальном анализе факторов, влияющих на процесс управления. Анализ литературных источников позволил выделить ключевые факторы, которые влияют на процессы формирования и развития межфирменных взаимоотношений. С целью систематизации факторов проведено укрупненное их разделение на группы: внешние факторы, внутренние факторы, факторы совместности, факторы системности.

**Положение 7.** Процесс разработки, формирования и использования механизмов СУМВ должен базироваться на принципах, отражающих общие закономерности, в рамках которых реализуются взаимоотношения между партнерами интегрированной

группы. Они не являются неизменными и на каждом этапе развития должны отвечать существующим конкретным условиям [6]. Понимая под принципом руководящую идею, основное правило поведения, деятельности, авторы предлагают выделить ключевые принципы, определяющие характер функционирования СУМВ.

1. **Принцип целостности** предполагает, что интегрированная группа, над которой существует СУМВ, должна рассматриваться как взаимосвязанное образование, все элементы которого отвечают общей цели [7].

2. **Принцип конгруэнтности.** Конгруэнтность в контексте управления означает необходимость исследования и согласования взаимосвязей между составляющими организации, как система, структура, люди и культура [4].

3. **Принцип ориентации на общую стратегию.** Данный принцип предполагает необходимость придерживаться логичной последовательности при разработке целей развития МВ [4].

4. **Принцип соблюдения интересов каждого участника**

группы [6].

5. **Принцип проактивного поведения**, состоящий в формировании и удержании активной рыночной позиции, которая проявляется в постоянной ориентации на достижение / удержание лидерских позиций интегрированной группы, внедрении активных методов ведения конкурентной борьбы, клиентоориентированности и т. п. [6].

6. **Принцип информационной открытости** определяет наличие информационных каналов между партнерами СУМВ [6].

7. **Принцип адаптивности** определяет необходимость поддержки устойчивого равновесия системы под влиянием факторов внешней и внутренней среды и активного реагирования на изменения [6].

8. **Принцип резерва живучести** определяет жизнеспособность СУМВ в функционировании и саморазвитии, а также дееспособность подсистем СУМВ. Данный принцип подразумевает способность СУМВ к непрерывному саморазвитию, устойчивости деятельности системы к внешним импульсам, надежности межфирменных взаимоотношений [6].

Представленный концептуальный подход к управлению межфирменными взаимоотношениями в цепях поставок позволяет осуществлять процессы формирования интегрированной группы предприятий и процессы развития комплексно, то есть системно, с учетом влияния системы факторов. Ключевой идеей предложенного авторами концептуального подхода является достижение ценностей всеми участниками процесса с учетом изложенных принципов управления. В дальнейшем сформированный концептуальный подход будет служить базисом при формировании моделей и методов оценки ценности межфирменных взаимоотношений.

-----

**Литература:** 1. Мироненко І. І. Дослідження системи факторів, які сприяють формуванню та розвитку взаємовідносин машинобудівних підприємств зі споживачами продукції / І. І. Мироненко // *Економіка розвитку*. – 2012. – № 1(61). – С. 103. 2. Антошишина Н. І. Математическая модель формирования интегрированной ценности авиакomпании [Электронный ресурс] / Н. І. Антошишина, М. Ю. Григорак. – Режим доступа: nbuv.gov.ua) Портал Наукова періодика... ppei/2011\_29/Antosch.pdf. 3. Балабаниц А. В. Интегрированное управление маркетинговым взаимодействием: императивы, методология, механизмы: монография / А. В. Балабаниц. – Донецк: [ДонНУЭТ], 2010. – 509 с. 4. Верба В. А. Корпорации и интегрированные структуры: проблемы науки и практики: монография / В. А. Верба, А. Н. Гребешкова. – Х.: ИД "ИН ЖЭК", 2007. – 344 с. 5. Кизим Н. А. Крупномасштабные экономико-производственные системы: организация и хозяйствование / Н. А. Кизим. – Х.: Бизнес Информ, 1999. – 228 с. 6. Пушкар А. И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление: научное издание / А. И. Пушкар, Ю. Е. Жуков, А. А. Пилипенко. – Х.: Изд. "Кроссруд", 2006. – 440 с. 7. Тарнавская Н. П. Трансформация управления логистическими цепями ценности в новых конкурентных условиях [Электронный ресурс] / Н. П. Тарнавская, Г. Б. Сивак // *Економіка розвитку*. – 2010. – № 1(53). – Режим доступа: <http://www.ed.kssue.edu.ua/ER/knt/e10153/e101tarn.pdf>. 8. Ганушак-Сфименко Л. М. Економічна інтеграція як основа розвитку підприємств малого і середнього бізнесу / Л. М. Ганушак-Сфименко // *Актуальні проблеми економіки*. – 2013. – № 3(141). – С. 70–77. 9. Гирная О. Б. Формирование ценностей в цепи поставок на основе рыночного предложения / О. Б. Гирная, О. Я. Кобылюк, Н. И. Хтей // *Вестник Национального университета "Львовская политехника". Логистика*. – 2006. – № 552. – С. 17–23. 10. Чухрай Н. И. Оценка и развитие отношений между бизнес-партнерами: монография / Н. И. Чухрай, Я. Ю. Криворучко; под науч. ред. Н. Чухрай. – К.: Изд. "Растр-7", 2008. – 360 с.

**References:** 1. Myronenko I. I. Doslidzhennia systemy faktoriv, yaki spriaiat formuvanniu ta rozvytku v zaiemo vidnosyn mashynobudivnykh pidpriemstv zi spozhyvachamy produktsii / I. I. Myronenko // *Ekonomika rozvytku*. – 2012. – No. 1 (61). – P. 103. 2. Antoshchishina N. I. Matematicheskaya model formirovaniya integrirovannoy tsennosti aviakompanii [Electronic resource] / N. I. Antoshchishina, M. Yu. Grigorak. – Access mode: nbuv.gov.ua) Portal Naukova periodika... ppei/2011\_29/Antosch.pdf. 3. Balabanits A. V. Integrirovannoe upravlenie marketingovym vzaimodeystviem: imperativy, metodologiya, mekhanizmy: monografiya / A. V. Balabanits. – Donetsk: [DonNUET], 2010. – 509 p. 4. Verba V. A. Korporatsii i integrirovannyye struktury: problemy nauki i praktiki: monografiya / V. A. Verba, A. N. Grebeshkova. – Kh.: ID "IN ZhEK", 2007. – 344 p. 5. Kizim N. A.

Krupnomasshtabnye ekonomiko-proizvodstvennye sistemy: organizatsiya i hozyaystvovanie. – Kh.: Biznes Inform, 1999. – 228 p. 6. Pushkar A. I. Strategicheskie grupy predpriyatiy: kontseptsiya, metodologiya, upravlenie: nauchnoe izdanie / A. I. Pushkar, Yu. E. Zhukov, A. A. Pilipenko. – Kh.: Izd. "Krossrud", 2006. – 440 p. 7. Tarnavskaya N. P. Transformatsiya upravleniya logisticheskimi tsepyami tsennosti v novykh konkurentnykh usloviyakh [Electronic resource] / N. P. Tarnavskaya, G. B. Sivak // *Ekonomika rozvytku*. – 2010. – No. 1(53). – Access mode: <http://www.ed.kssue.edu.ua/ER/knt/e10153/e101tarn.pdf>. 8. Hanushchak-Yefimenko L. M. Ekonomichna intehratsiya yak osnova rozvytku pidpriemstv maloho i srednoho biznesu // *Aktualni problemy ekonomiky*. – 2013. – No. 3(141). – Pp. 70–77. 9. Girnaya O. B. Formirovaniye tsennostey v tsepi postavok na osnove rynochnogo predlozheniya / O. B. Girnaya, O. Ya. Kobylukh, N. I. Khтей // *Vestnik Natsionalnogo universiteta "Lvovskaya politekhnika". Logistika*. – 2006. – No. 552. – Pp. 17–23. 10. Chukhray N. I. Otsenka i razvitie otnosheniy mezhdubiznes-partnerami: monografiya / N. I. Chukhray, Ya. Yu. Krivoruchko; pod nauch. red. N. Chukhray. – K.: Izd. "Rastr-7", 2008. – 360 p.

#### Інформація об авторах

**Пушкар Александр Иванович** – докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой компьютерных систем и технологий Харьковского национального экономического университета (61166, Украина, г. Харьков, пр. Ленина, 9а, e-mail: aipvt@ukr.net).

**Курбатова Юлия Леонидовна** – аспирант кафедры финансов Национального технического университета "Харьковский политехнический институт" (61002, Украина, г. Харьков, ул. Фрунзе, 21, e-mail: 7518618@mail.ru).

#### Інформація про авторів

**Пушкар Олександр Іванович** – докт. экон. наук, профессор, завідувач кафедри комп'ютерних систем і технологій Харківського національного економічного університету (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а, e-mail: aipvt@ukr.net).

**Курбатова Юлія Леонідівна** – аспірант кафедри фінансів Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (61002, Україна, м. Харків, вул. Фрунзе, 21, e-mail: 7518618@mail.ru).

#### Information about the authors

**A. Pushkar** – Doctor of Science in Economics, Professor, Head of the Department of Computer Systems and Technologies of Kharkiv National University of Economics (9a Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: aipvt@ukr.net).

**Y. Kurbatova** – postgraduate student of the Department of Finance of National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (21 Frunze St., 61002, Kharkiv, Ukraine, e-mail: 7518618@mail.ru).

#### Рецензент

докт. экон. наук,  
профессор Орлов П. А.

Стаття надійшла до ред.  
23.04.2013 р.

