



DOI 10.37491/UNZ.74.6  
УДК 334.7:004.7: 658.1



Володимир ГЕВКО<sup>1</sup>

## СПЕЦИФІКА ПРАГМАТИЗМУ ОЦІНКИ МІЖФІРМОВИХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР В УМОВАХ МАКРОТРЕНДІВ БІЗНЕСУ

*У сучасних умовах макротрендів бізнесу слід відзначити, що з позиції теорії систем, підприємства мережеских структур можуть бути сформовані з різних складових елементів, які поєднані різноманітними зв'язками. Це робить дані підприємницькі структури категоріями такого самого порядку спільності, що й сама система, відрізняючись від неї лише більшою конкретизацією за однією ознакою — зв'язками, їхньою якістю та структурою. На основі проведених досліджень встановлено, що взаємозв'язки можуть бути виділені із загальної системи елементів і мають бути покладені в основу ідентифікації підприємств мережеских структур.*

*Досліджено особливості міжфірмових взаємозв'язків підприємств мережеских структур у сучасних трансформаційних умовах. Обґрунтовано перелік індикаторів оцінювання міжфірмових взаємозв'язків та встановлення їх верхніх та нижніх меж. Як результат наукових досліджень, виокремлено переваги та недоліки методики аналізу взаємозв'язків на основі індикативного підходу.*

*Розвиток внутрішньої та зовнішньої конкуренції все активніше спонукає керівників підприємств мережеских структур України до пошуку можливостей зменшення ризиків та витрат*

---

<sup>1</sup> кандидат економічних наук, доцент,  
народний депутат,  
Верховна Рада України (м. Київ),  
[hevko@rada.gov.ua](mailto:hevko@rada.gov.ua).



ринковими методами, зокрема установленням партнерських та мережових взаємовідносин. Установлення таких форм кооперації допомагає адаптуватися до ринкових бар'єрів шляхом об'єднання ресурсів для спільного розроблення та впровадження інновацій, підтримки ринкових брендів, освоєння нових ринків тощо. Якщо для економічно розвинутих країн переважає тенденція до формування міжфірмових мереж на ринкових принципах з використанням децентралізованих механізмів координації діяльності учасників, що будуються на партнерській довірі, то в українській економіці домінують ієрархічні мережі з централізованим управлінням. Звертаємо увагу на те, що підприємства мережових структур є новою моделлю перерозподілу інтелектуальних і виробничих ресурсів, що дозволяє їй суб'єктам мінімізувати часові та матеріальні витрати на адаптацію до умов ринку.

**Ключові слова:** підприємства мережових структур, міжфірмові взаємозв'язки, індикатори оцінювання, партнерські взаємовідносини, міжфірмові мережі.

У сучасних умовах макротрендів бізнесу слід відзначити, що, з позиції теорії систем, підприємства мережових структур можуть бути сформовані з різних складових елементів, які поєднані різноманітними зв'язками. Це робить такі підприємницькі структури категоріями такого самого порядку спільності, що й сама система, відрізняючись від неї лише більшою конкретизацією за однією ознакою — зв'язками, їхньою якістю та структурою. На основі проведених досліджень встановлено, що взаємозв'язки можуть бути виділені із загальної системи елементів і повинні бути покладені в основу ідентифікації підприємств мережових структур.

Вагомий внесок у дослідження наукової проблематики підприємств мережових структур досліджують такі вітчизняні науковці, як: С. Гриценко, Г. Дмитренко, О. Вівчар, О. Єрмакова, Т. Заславська, Г. Колодко, В. Кириченко, Н. Кирич, Б. Козирь, Т. Максименко, С. Оборська, Ю. Пахомов, Р. Ривкіна, З. Шершньова, Е. Шарапова, К. Франкич та ін.

*Метою статті* є дослідження міжфірмових взаємозв'язків підприємств мережових структур на основі застосування індикативного підходу в умовах макротрендів бізнесу.

На основі проведених досліджень встановлено, що в рамках аналітичної діагностики та оцінки функціонування підприємств мережових структур зводиться до встановлення переліку критеріїв (індикаторів), за якими можна оцінювати найбільш важливі властивості мережі на основі існуючих господарських взаємозв'язків та визначення певних їхніх меж, за якими можна кваліфікувати їх як мережеві. Неможливо залишити поза увагою те, що в таких підприємств мережових структур значно краще налагоджений рух інформаційних потоків між учасниками мережі, вони кооперуються один з одним, постачають продукцію для того, щоб утримувати певне місце у ціннісному ланцюзі. Важливою перевагою мережових організацій є добровільне об'єднання на договірних умовах. Як показує



досвід, така поведінка учасників мережі не тільки покращує кінцеві результати, але і сприяє виконанню контрактних зобов'язань. Мережі становлять об'єднання організацій, засноване на кооперації та взаємне володіння акціями учасників групи — виробників, постачальників, торговельних і фінансових компаній. Таким чином, якщо певна характеристика виявленого взаємозв'язку перевищує певну межу і відтворюється протягом тривалого часу, то досліджувану групу підприємства мережевих структур з великою ймовірністю можна вважати мережевою структурою. Тому ми можемо з впевненістю сказати, що взаємозв'язки не повинні бути надзвичайно жорсткими, оскільки в такому випадку вони будуть властиві ієрархічно-централізованим структурам. Суб'єкти мережі повинні зберігати свободу в прийнятті рішень, а також мати альтернативи у виборі мережевих партнерів [1].

Досліджено, що підприємства мережевих структур варто ідентифікувати на види, які регулюються на основі повної добровільності та на основі контролю-підпорядкування, що впливає з прав власності на пакети акцій та участі у статутному капіталі: утворені з організацій, які зберігають статус юридичної особи, незалежно від організаційно-правової форми об'єднання; утворені групою суб'єктів господарювання — юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної чи організаційної залежності у формі участі в статутному капіталі або управлінні, а також на основі права власності на холдингові корпоративні пакети акцій двох або більше корпоративних підприємств. Обґрунтовано, що особливостями функціонування у системі підприємств мережевих структур, по-перше, формуються мережі ділових, кооперативних взаємозв'язків у різних сферах господарювання; по-друге, саме в їхньому середовищі виробляються механізми партнерської взаємодії та довіри, оскільки до них можуть входити різні власники, незважаючи на те, що вони часто міноритарні. Навіть у разі розпаду групи компаній чи зміни суб'єкта власності в переважній більшості випадків виробничі та комерційні взаємовідносини мережі компаній залишаються, і вони продовжують співпрацювати, при цьому координуючи свою діяльність уже на основі ринкових механізмів. Доведено, що підставами для формування підприємств мережевих структур виникнення взаємозв'язків — господарські та мотиваційні.

Продовжуючи логіку нашого дослідження, варто відзначити, що вибір системи індикаторів оцінювання міжфірмових взаємозв'язків та встановлення їх верхніх та нижніх меж дасть змогу на основі статистичного оброблення вихідної інформації зробити чіткі висновки щодо наявності чи відсутності мережевої структури. Крім того, індикативний аналіз може бути використаний також для оцінювання динаміки мережі, встановлення її типу та дослідження трансформаційних процесів. На основі індикативного аналізу можна робити висновки щодо поточного стану групи компаній, у якому вона перебуває: розпаду на окремі організаційні фрагменти чи поглиблення інтеграційних відносин.

З практичного погляду варто відзначити, що підприємства мережевих структур можуть мати різну конфігурацію, що передбачає включення різнорідних елементів, які забезпечують найвищий рівень синергії. Такі



елементи в кожному конкретному випадку матимуть свій унікальний перелік, який забезпечує отримання синергії лише в конкретній ситуації. Сумарний синергетичний ефект залежатиме не від того, з яких елементів складатиметься мережа підприємницьких структур, а від характеру та якості зв'язків між ними. Дослідники мереж досить часто виділяють «жорсткі» та «м'які» взаємозв'язки. Як правило, для підприємств мережевих структур, що складаються з незалежних господарських суб'єктів, характерні гнучкі економічні форми взаємодії, які забезпечують високу адаптивність до ситуації. Проте вони не повинні бути занадто «м'якими», оскільки в такому випадку не забезпечуватиметься довгострокова взаємодія і мережа набуватиме ознак тимчасового союзу для реалізації поточних господарських інтересів [2].

Таким чином, взаємозв'язки в підприємствах мережевих структур визначаються не лише економічними чинниками, а й соціальним та інституційними характеристиками внутрішньомережевого середовища, зокрема рівнем довіри між керівництвом, який залежить від тривалості партнерських відносин, їх регулярності, стійкості, сили взаємодії тощо. Саме ці характеристики визначатимуть особливості як конфігурації даних підприємницьких структур, так і механізму координації та здатності до відтворення спільної діяльності. Важливою якісною характеристикою функціонування підприємств мережевих структур є наявність у ній як регламентованих, так і нерегламентованих правил взаємодії, які реалізуються через соціальні, переважно неформальні, відносини. Що вищий індикатор рівня довіри, то частіше взаємозв'язки матимуть неформальні ознаки, а прийняття рішень набуватиме рутинного характеру [3].

Слід відзначити, що для дослідження якості ділових взаємозв'язків між підприємствами мережевих структур, з метою підтвердження чи заперечення існування мережі, нами було проведено аналіз взаємодій у групі незалежних компаній, що функціонують у торгівельній діяльності України. У цій галузі функціонує близько 550 компаній різних за формою власності, організаційно-правовим устроєм, розміром. Для дослідження було відібрано групу з восьми компаній: ТОВ «Теко-Трейд», ТОВ «ФОЗЗІ-Груп», ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «ЕКО-маркет», ТОВ «Караван», ТОВ «Квіза-Трейд», ТОВ «ПЕРФЕКТ», ТОВ «МЕТРО» (табл. 1).

Індикатори підбиралися і розраховувалися таким чином, щоб можна було оцінити економічні, соціальні та інституційні складові міжфірмових взаємовідносин з позицій таких якісних характеристик, як тривалість, тіснота, стійкість та формальність. Перелік запропонованих індикаторів містить також оцінки комплементарності та сили взаємозв'язків. Варто зазначити, що перший індикатор покликаний оцінити відносну міру домінування вертикальних зв'язків, а другий — оцінити силу взаємовідносин з позицій наявності спільного володіння майном [4]. Обидва індикатори дають змогу встановити переважаючий тип відносин координації та контролю в системі підприємств мережевої структури. Якщо зазначені індикатори наближаються до одиниці, то це означає, що мережа орієнтована на відносини вздовж ланцюга створення вартості, а також е



Таблиця 1

**Вихідні дані для оцінювання рівня міжфірмових відносин  
підприємств мережевих структур**

Компанії	ТОВ «АГБ-маркет»	ТОВ «ЕКО-маркет»	ТОВ «Караван»	ТОВ «Теко-Трейд»	ТОВ «METRO»	ТОВ «ФОЗЗІ-Груп»	ТОВ «ПЕР-ФЕКТ»	ТОВ «Квіза-Трейд»
<b>Показники</b>								
Кількість довгострокових (більше 3-х років) ділових угод компанії з учасниками мережі	5	4	2	2	2	6	2	1
Загальна кількість фактичних угод компанії за один рік	195	135	55	34	143	289	46	35
Кількість угод, реалізованих з одним партнером з мережі	13	5	4	4	3	15	2	1
Кількість угод, укладених компанією без попередніх переговорів у межах мережі	5	4	1	1	2	-	1	2
Загальна кількість угод, укладених компанією в межах мережі за один рік	22	13	10	3	3	25	8	5
Кількість парних взаємодій компанії з учасниками мережі	8	14	8	5	4	16	5	3
Загальна кількість усіх можливих взаємодій в мережі	59	59	59	59	59	59	59	59
Кількість партнерів, з якими співпраця здійснюється на постійній основі	4	3	2	3	3	5	4	3
Загальна кількість компаній у мережі	8	8	8	8	8	8	8	8
Кількість взаємозв'язків, зумовлених наявністю спільної власності	0	0	0	0	0	0	0	0
Кількість спільних проєктів, у яких брала участь компанія	0	0	0	0	0	0	0	0
Загальна кількість спільних проєктів здійснюваних, у мережі за рік	0	0	0	0	0	0	0	0
Кількість неформальних угод з партнерами по мережі	3	4	1	2	4	3	4	3
Обсяг інвестування в активи партнерів по мережі за рік	0	0	0	0	0	0	0	0
Загальний обсяг інвестування компанії за рік	0	0	0	0	0	0	0	0
Кількість компаній-партнерів по вертикальній взаємодії в мережі	2	0	0	0	0	2	0	0

*Примітка:* сформовано автором.

централізованою на основі перехресних чи спільних володінь активами. Усі представлені індикатори можуть змінюватися в діапазоні  $0 < I_n < 1$ . Що ближче індикатор наближається до значення 1, то упевненіше можна



стверджувати, що наявні взаємовідносини мають мережевий характер, і навпаки. У цілому, на наш погляд, ідентифікувати наявність міжфірмової мережі можна за умови, якщо не менше восьми індикаторів лежать у діапазоні  $0,5 < I_n < 1$ . Аналіз функціонування досліджуваних підприємств мережевих структур показав, що, незважаючи на існування певних господарських взаємозв'язків, на сьогодні їх не можна кваліфікувати як мережеві. У рамках аналітичної діагностики та оцінки міжфірмових відносин підприємств мережевих структур встановлено, що середні оцінювальні індикатори компаній коливаються в межах до 0,2, що засвідчує тимчасовість і нестійкість зв'язків, їх зумовленість поточними ринковими інтересами (табл. 2).

Таблиця 2

**Результати оцінювання індикаторів системи  
мережевих організаційних відносин**

Підприємства мережевих структур	Індикатори оцінювання										I
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	
ПМС1–М	0,03	0,08	0,39	0,23	0,48	0	0	0,03	0	0,35	0,22
ПМС 2–М	0,03	0,05	0,55	0,31	0,35	0	0	0,04	0	0	0,20
ПМС 3–М	0,03	0,09	0,23	0,20	0,23	0	0	0,03	0	0	0,06
ПМС 4–М	0,09	0,26	0,6	0,06	0,35	0	0	0,04	0	0	0,21
ПМС 6–М	0,03	0,06	0	0,35	0,6	0	0	0,02	0	0,35	0,21
ПМС 8–М	0,05	0,07	0,26	0,08	0,48	0	0	0,21	0	0	0,28
ПМС 9–М	0,05	0,05	1	0,05	0,35	0	0	0,29	0	0	0,26
ПМС 10–М	0,06	0,06	1	0,06	0,35	0	0	0,29	0	0	0,26

*Примітки:*

- 1) ПМС — підприємства мережевих структур; М — мережа;
- 2) — розраховано автором.

Конструктивний аналіз цих напрацювань вказує на той факт, що така методика аналізу взаємозв'язків на основі індикаторів можна застосовувати для компаній різних галузей підприємств мережевих структур. Залежно від ситуації, перелік індикаторів може змінюватися, скорочуватися чи доповнюватися новими. Недоліки методики:

- 1) необхідність використовувати для розрахунку масив ділової інформації, збирання якої виявляється проблематичним для керівників та менеджерів компаній через значні витрати часу на це;
- 2) побоювання розголосити комерційну інформацію.



Переваги методики — простота в обчисленні індикаторів та досить висока точність оцінки [3].

Важливо відзначити, що згідно з проведеним аналізом найбільш поширені на підприємства мережевих структур є незвинені та слабкі взаємодії. Набагато рідше трапляються мережеві структури з розвинутою системою взаємозв'язків. Причини цього полягають у тому, що, по-перше, через недосконалість законодавчої бази, яка регулює підприємницькі відносини, коло вирішуваних у них питань не завжди легітимний та юридично визначений; по-друге, такого роду об'єднання вимагають значно вищого рівня довіри взаємовідносин, якого за наявності загальної взаємної недовіри підприємницьких структур в умовах економічної кризи достатньо важко досягти. Обґрунтовано, що мережеві структури, які засновані на горизонтальних взаємних зв'язках, створюють ефект синергії, стимулюючи творчу взаємодію ланок, що входять у мережу. Головні переваги функціонування підприємств мережевих структур — креативність, гнучкість і мультиплікативний ефект.

Неможливо залишити поза увагою те, що підприємства мережевих структур в умовах функціонування макротрендів бізнесу мають низку переваг та недоліків функціонування, які відіграють важливу роль для ефективної побудови мережі та її успішного функціонування. До переваг функціонування підприємств мережевих структур можна віднести такі: зростання довіри знижує трансакційні витрати і невизначеність, збільшує передбачуваність у формі відомих очікувань; інтенсивний інформаційний потік збільшує виникнення нових можливостей у бізнесі: доступ до нових технологій, розширення ринків збуту; добровільне і довготривале співробітництво забезпечує компаніям гнучкість, посилює їх сприйнятливність до інновацій і орієнтованість на кінцевого споживача; взаємний вільний доступ до ресурсів, які перебувають у власності учасників мережі; можливе скорочення витрат виробництва і реалізації продукції; стратегічні партнерства можуть замінити процеси злиття і поглинання, які є більш витратною і ризикованою моделлю розвитку.

До негативних наслідків специфіки функціонування підприємств мережевих структур можна віднести такі: зростання монополізму та зменшення конкуренції на ринку; зниження ефективності діяльності за відсутності чіткої консолідації мети учасників мережі та уповільнення процедур прийняття рішень за умови її значного розширення; зростання залежності, обмеження дій окремих суб'єктів і надалі втрата підприємством самостійності; зниження гнучкості управління; розмивання меж між організаціями за рахунок ускладнення зв'язків між учасниками мережі; зростання трансакційних витрат як результат зростання інвестицій у підтримку і розвиток міжфірмових відносин, які можуть виявитися неефективними [5].

Отож на основі проаналізованих переваг та недоліків створення та функціонування підприємств мережевих структур можна ідентифікувати такі умови ефективного формування міжфірмових взаємовідносин, а саме: визначення та узгодження цілей партнерів, розробки в процесі інтерак-





тивної взаємодії стратегії формування та розвитку взаєминами, організації контролю та моніторингу ефективності взаємовідносин.

Прорезюмувавши описане вище, слід відзначити, що розвиток внутрішньої та зовнішньої конкуренції все активніше спонукає керівників підприємств мережевих структур України до пошуку можливостей зменшення ризиків та витрат ринковими методами, зокрема установами партнерських та мережевих взаємовідносин. Установлення таких форм кооперації допомагає адаптуватися до ринкових бар'єрів шляхом об'єднання ресурсів для спільного розроблення та впровадження інновацій, підтримки ринкових брендів, освоєння нових ринків тощо. Якщо для економічно розвинутих країн переважає тенденція до формування міжфірмових мереж на ринкових принципах з використанням децентралізованих механізмів координації діяльності учасників, що будуються на партнерській довірі, то в українській економіці домінують ієрархічні мережі з централізованим управлінням. Звертаємо увагу на те, що підприємства мережевих структур є новою моделлю перерозподілу інтелектуальних і виробничих ресурсів, що дозволяє їй суб'єктам мінімізувати часові та матеріальні витрати на адаптацію до умов ринку.

#### Список використаних джерел

1. *Устинов Р. Г.* Обґрунтування взаємозв'язку культури підприємства та його конкурентоспроможності. *Менеджер*. Вісник Донецького державного університету управління. Серія «Економіка». 2018. № 4 (81). С. 85–92.
2. *Вівчар О. І.* Теоретичні аспекти безпекознавства в умовах підприємств (фундаментальні загрози в сучасному соціогуманітарному просторі). *Соціально-економічні проблеми і держава*. Тернопіль, 2017. Вип. (1) 16. С. 24–31. URL : <https://bit.ly/3bUE6Ja>.
3. *Січкаренко К. О.* Мережева організація інноваційної діяльності: наукова доповідь / НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2015. 48 с.
4. *Гайдай Ю. В.* Формування організаційної культури підприємств торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2014. 250 арк.
5. *Бала О. І., Бала Р. Д.* Корпоративна культура: функції та завдання. *Управління у сфері фінансів, страхування та кредиту* : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2007. С. 48–49.

Надійшла до редакції 21.01.2020

**Volodymyr GEVKO**  
*Verkhovna Rada of Ukraine*

#### **Specificity of Pragmatism Evaluation of Interfirm-Relations between Enterprises at Network Structures in the Conditions of Business Macro Trends**

*Modern scientific research points to the fact that the enterprises at network structures are a kind of system that is formed of different components, which are related by various connections. In this context, it is quite relevant to study the assessment of inter-firm relationships of enterprises at network structures in the context of business*





*macro trends. The article substantiates the list of indicators that can be used to assess the most important properties at network on the basis of existing economic relationships and determine certain of their limits, according to which they can be classified as network. It is established that the relationships should not be extremely rigid, as in this case they will be inherent in the hierarchically centralized business structures. It is investigated that the choice of system at indicators for assessing inter-firm relationships and establishing their upper and lower limits will allow based on statistical processing of source information to draw clear conclusions about the presence or absence at network structure. Based on this, it is established that indicative analysis can also be used to assess the dynamics at network, establish its type and study the transformation processes and draw conclusions. It is noted that the studied method of analysis relationships based on an indicative approach has the following disadvantages: the need to use to calculate the array of business information, the collection of which is problematic for managers of companies due to the significant time spent on it; fears of disclosing commercial information, as well as the advantages – ease of calculation at indicators and fairly high accuracy of assessment. It is established that for economically developed countries the tendency to form inter-firm networks on market principles with the use of decentralized mechanisms of coordination activities based on partnership trust prevails, the Ukrainian economy is dominated by hierarchical networks with centralized management.*

**Keywords:** *enterprises of network structures, interfirm relations, evaluation indicators, partnership relations, interfirm networks.*