

УДК 65.01

***СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
МЕЖФИРМЕННЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ***

***Федорченко В.А.***

*Магистрант*

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,*

*Москва, Россия*

**Аннотация**

Автором предложено использовать методику оценки межфирменных отношений, основанную на выявлении взаимосвязей между достижением целей ключевых блоков деятельности компании. С этой целью автором разработана матрица возможных взаимосвязей целей, на основе которой заинтересованным сторонам при формировании межфирменных отношений рекомендуется проводить оценку возможных последствий.

**Ключевые слова:** межфирменные отношения, оценка межфирменных отношений, система сбалансированных показателей, управление межфирменными отношениями

***IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF INTER-FIRM RELATIONS  
MANAGEMENT***

***Fedorchenko V.A.***

*Graduate student*

*Financial University under the Government of the Russian Federation*

*Moscow, Russia*

**Annotation**

The author suggests using the methodology for assessing inter-firm relations, based on the identification of the relationship between the achievement of the goals of the key blocks of the company's activities. For this purpose, the author developed a matrix of possible interrelations of goals, on the basis of which it is recommended that stakeholders in the formation of inter-firm relations evaluate the possible consequences.

**Keywords:** inter-firm relations, evaluation of inter-firm relations, a system of balanced indicators, inter-firm relations management

В современной ситуации, когда компании вынуждены постоянно развиваться с целью снижения вероятности потери доли рынка, минимизировать издержки и сохранять уровень принимаемых на себя рисков на приемлемом уровне, особое внимание уделяется созданию и развитию межфирменной кооперации (взаимодействия) как инструменту, способствующему развитию компании и способу диверсификации рисков между компаниями. Приспосабливаясь к изменениям, фирмы стали больше обращать внимание на формирование и поддержание партнерских и деловых отношений в связи с ростом конкуренции.

При этом возникает обоснованная необходимость со стороны высшего руководства компании в наличии объективной методологии оценки качества функционирования данного инструмента. Такая потребность в первую очередь обосновывается существенностью возможных последствий реализации рисков принятия ошибочных стратегических решений. Наличие функционирующей методологии оценки эффективности принятых стратегических решений в части межфирменной кооперации позволит руководителям компаний обосновать перед собственниками, принятые решения:

- в части формирования новых направлений (ликвидации существующих) межфирменных отношений;
- в части выбора компании–контрагента для формирования межфирменных отношений.

Наличие разработанной, согласованной со стейкхолдерами и принятой на официальном уровне системы оценки эффективности межфирменных отношений позволит повысить качество стратегического управления и выведет процесс оценки и принятия решений по межфирменному взаимодействию из «черного ящика».

По итогам авторского эмпирического исследования, в котором приняли участие представители четырнадцати компаний нескольких отраслей промышленности, автором делается вывод, что в российских промышленных компаниях на сегодняшний день не используются (либо отсутствуют) методологии проведения оценки формируемых межфирменных отношений.

Результаты, полученные в ходе исследования, демонстрируют отсутствие в изучаемых компаниях единой позиции в части оценки влияния формируемых межфирменных отношений на операционную деятельность и на возможность достижения долгосрочного роста компании, а также об отсутствии взаимосвязи между показателями эффективности межфирменных отношений и системой ключевых показателей эффективности на уровне подразделения, управления, департамента. Выявленное отсутствие взаимозависимости между эффективностью управления межфирменными отношениями и показателями эффективности на уровне структурных подразделений компании (влияющих на уровень вознаграждения сотрудников, ответственных за принятие таких решений) автор считает неэффективным для целей достижения долгосрочных целей компании, роста компании.

В связи с этим автором разработана модель, в соответствии с которой предлагается усовершенствовать процесс управления межфирменными отношениями в части совершенствования системы оценки эффективности формирования межфирменных отношений. Практическая реализация модели предполагает первичное и, при выявлении необходимости, повторное проведение оценки эффективности формирования межфирменных отношений (рис.1 и 2).

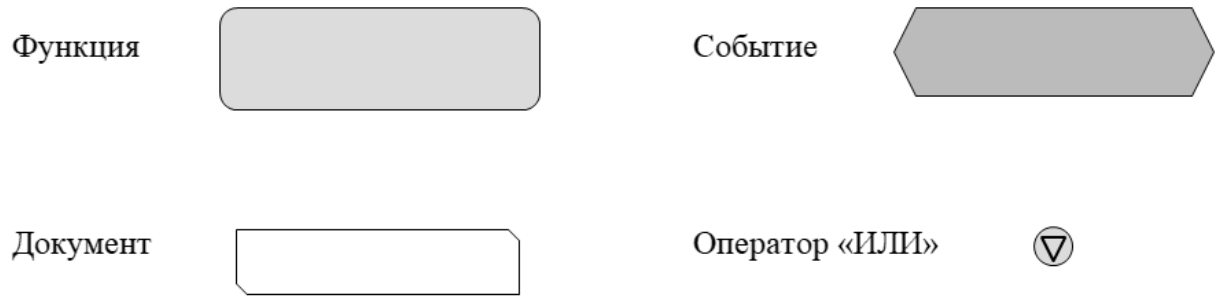


Рис.1 - Условные обозначения



Рис.2 - Процесс управления межфирменными отношениями

Используя доработанную для целей данного анализа сбалансированную систему показателей (здесь и далее – ССП) [2, 6], автор предлагает инструмент, который может быть использован руководством компаний при оценке эффективности управления межфирменными отношениями и принятии стратегических решений о необходимости внесения изменений.

Основной принцип, лежащий в основе метода оценки, заключается в анализе влияния мероприятий, направленных на достижение стратегических целей, относящихся к одному из блоков ССП, на остальные блоки системы. Для этого проводится описательный анализ всех выбранных для ССП блоков и идентифицируются риски возникновения взаимосвязей между целями каждого блока.

Модель дополненной ССП с учетом блоков взаимосвязей с поставщиками [1] и с органами государственной власти представлена на рис.3, где:

- внешний периметр демонстрирует множество потенциальных контрагентов, с которыми компания может формировать межфирменные отношения для достижения своих стратегических целей;
- внутренний периметр включает блоки ССП, на которые могут оказывать влияние процессы по формированию межфирменных отношений и состояние которых предлагается оценивать.



Рис.3 - Структура ССП для оценки межфирменных связей (авторская разработка)

На первом уровне модели выполняется оценка межфирменных связей исходя из степени достижения компанией целей их формирования и поддержания.

Предлагаемая автором методика оценки межфирменных отношений включает в себя:

- 1) идентификацию мотивов фирмы и интересов ее партнера в формировании и поддержании взаимоотношений;
- 2) определение целей формирования и поддержания межфирменных связей;

- 3) определение видов возникающих отношений в соответствие с поставленными целями;
- 4) определение показателей, отражающих достижение поставленных целей.

На втором уровне модели осуществляется оценка влияния межфирменных отношений на достижение стратегических целей компании, включающая следующие этапы:

- 1) определение ключевых аспектов деятельности каждого блока внутреннего периметра, которые способствуют достижению долгосрочных целей компании.

Так, например, ключевыми аспектами деятельности компании для целей блока «Клиенты» являются максимизация лояльности потребителей, а также выявление (и последующее удовлетворение) новых потребностей целевой аудитории (создание новых продуктов и услуг) [3, 4];

- 2) определение возможных задач, влияющих на выявленные ключевые аспекты деятельности.

Повышение лояльности целевой аудитории возможно за счет создания дополнительной ценности для потребителя путем совершенствования существующих процессов, связанных с процедурой выбора, оплаты, доставки, и повышения качества послепродажного обслуживания (задача повышения ценности сервиса). Также повышение лояльности возможно через создание ценности, связанной с ассоциированием потребителем себя с брендом, и не относящейся непосредственно к качеству и характеристикам продукта или предоставляемого сервиса (задача повышения ценности бренда) [5].

Для выявления новых возможностей по предоставлению дополнительных товаров и услуг компании необходимо настроить процесс получения ответной связи от клиентов, сбора и анализа



получаемой и имеющейся информации о потребителях, а также использовать полученные знания при принятии решений (задача сбора данных).

Для объективной оценки возможных последствий принятия конкретных решений по формированию межфирменных отношений компании необходимо точно представлять свою целевую аудиторию, понимать причины, по которым потребители выбирают продукт компании, и какие существуют особенности у их целевой аудитории.

Межфирменные отношения, способные повлиять на ключевые аспекты блока «Клиенты», должны быть направлены на:

- Изменения процесса обслуживания потребителей на этапе продаж. Например, взаимодействие с дистрибьютерской сетью компании-партнера;
- Изменение процесса пост-продажного обслуживания потребителей. Например, использование инфраструктуры компании-партнера для расширения сети по сервисному обслуживанию клиентов компании;
- Расширение клиентской базы. Например, совместное продвижение продукции с компанией-партнером (наиболее распространено для компаний, производящих товары-комплименты);
- Улучшение имиджа компании. Например, взаимодействие с благотворительными организациями;
- Сбор дополнительной информации о клиентах. Например, использование знаний о специфике поведения потребителей продукции-субститута компании-конкурента;

- 3) составление матрицы влияния задач рассматриваемого блока на выполнение задач других блоков, составляющих внутренний периметр (таблица 1).

При этом положительное влияние задач рассматриваемого блока на выполнение задач других блоков отмечено знаком «+»; отрицательное – знаком «-»; наличие как положительного, так и отрицательного воздействия отмечено знаком «+/-»;

Таблица 1 – Матрица влияния для блока «Клиенты»

Задачи блока	Финансы (акционеры)	Внутренние бизнес-процессы	Сотрудники	Органы государственной власти	Поставщики
Повышение ценности сервиса	-	+			+
Повышение ценности бренда	-	+	+		
Сбор данных		+			

- 4) составление матрицы взаимосвязей внутренних блоков, детализированной до уровня задач (таблица 2).

Так, например, двигаясь вдоль строки «Повышение эффективности процесса» матрицы, эксперт дает оценку возможности влияния достижения данной задачи на достижение задач других блоков (в соответствии с названиями столбцов матрицы). В случае если, по мнению эксперта, существует возможное влияние на достижение задач, указанных по вертикали, на пересечении строки «Повышение эффективности процесса» и соответствующего столбца ставится отметка «+». При этом оценка характера данного влияния (стимулирующее или сдерживающее воздействие) на достижение взаимосвязанной цели в данной матрице не производится.

Таблица 2 - Возможные взаимосвязи задач блоков (авторская разработка)

Задача	Повышение эффективности процессов	Повышение ценности сервиса	Повышение ценности бренда	Сбор данных

Повышение эффективности процессов		+		
Повышение ценности сервиса	+		+	
Повышение ценности бренда	+			
Сбор данных	+	+	+	

Приведённая модель позволяет одновременно фокусировать внимание на анализе планируемых к формированию межфирменных отношений и внутренних областей деятельности компании, которые могут быть подвержены значительному влиянию. Только по итогам указанного комплексного анализа предлагается принимать управленческие решения и вносить изменения в структуру межфирменных отношений компании.

Автор предполагает, что руководству компаний следует самостоятельно определить структурные блоки деятельности компании, важные с точки зрения долгосрочного развития компании, основываясь на стратегии развития и макроэкономических трендах отрасли и экономики в целом. Далее для составления таблицы взаимосвязей целей при формировании межфирменных отношений, потребуется определить ключевые аспекты (цели) данных блоков.

На основе экспертной оценки следует оценить возможность влияния межфирменных отношений, направленных на достижение каждой из данных целей, на остальные. При этом рекомендуется сделать краткую инструкцию по возможной методике оценке каждой выявленной взаимосвязи и указать контакты ответственных лиц в компании для оценки межфирменных отношений в случае заключения существенных стратегических межфирменных отношений (например, заключение межфирменных отношений на долгий срок или с участием большого числа контрагентов). Должны быть определены границы ответственности, когда принятие решения о формировании новых межфирменных отношений должны выноситься за пределы ответственного структурного подразделения на уровень руководства компании.

Полученная таким путем матрица должна быть официально задокументирована, подписана высшим руководством компании и распространена по всем структурным подразделениям компании для исполнения.

Введение нормативного документа по оценке межфирменных отношений компании позволит снизить риски отрицательного воздействия формирования межфирменных отношений с недобросовестными контрагентами на долгосрочное развитие компании и позволит сделать компанию более открытой для взаимодействия с другими компаниями, нацеленными на долгосрочное сотрудничество.

#### **Библиографический список:**

1. Попова Ю.Ф. Межфирменные отношения на промышленных рынках России: теория и практика управления. — СПб.: Наука, 2008.
2. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортона, Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию, ЗАО «Олимп-Бизнес, Москва, 2003
3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с. ISBN 5-7567-0164-8
4. Каримов А.О. Субъектная и объектная структура корпоративных доверительных отношений в поведенческой экономике. Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2016.№ 6 (34). - С. 12
5. Смирнов И.А. Коммерческий кредит в предпринимательских отношениях. В сборнике: Актуальные проблемы правового обеспечения профессиональной деятельности. Мир науки. 2018. - С. 57-61.
6. Robert S. Kaplan and David P. Norton Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II 2001 American Accounting Association Accounting Horizons Vol. 15 No. 2 June 2001 pp. 147–160.