

УДК 334

DOI: <https://doi.org/10.18454/VEPS.2017.1.5488>

## Управление устойчивостью партнерских взаимоотношений предприятий микроэлектроники



**Куликова Н.Н.**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры финансов и организации бюджетного процесса  
Московского технологического университета

*Устойчивые экономические взаимодействия обеспечивают положительный экономический эффект больше, чем сумма экономических эффектов отдельных действующих предприятий. Автор определяет, что при наличии внешних воздействий управление устойчивостью межорганизационных взаимоотношений обеспечивает достижение общих целей предприятиями-партнерами при реализации ими совместной цепочки ценностей, а также способствует производству знаний, совместному использованию знаний, технологий, мощностей, компетенций предприятиями-партнерами, но при выполнении обязательных условий, в числе которых постоянное регулирование, равновесие, распространение, развертывание, развитие.*

*Ключевые слова: бизнес-система, межорганизационные взаимоотношения, партнер, профессиональные участники российского рынка микроэлектроники, сотрудничество, устойчивость.*

В современных условиях профессиональные участники рынка микроэлектроники вынуждены активно расширять круг партнерских отношений путем участия в межорганизационных сетях. Отдельный хозяйствующий субъект на рынке микроэлектроники сегодня должен быть лучшим в конкретном направлении и для реализации цепочки ценностей микроэлектронного изделия поддерживать отношения с предприятиями, реализующими другие этапы проектирования и изготовления. Каждый участник при этом должен понимать свою роль и место в цепочке ценностей, проводить оценку индивидуального вклада в общее дело. Так, дизайн-центры общего назначения и фаблесс-компании реализуют концептуализацию и проектирование – первые этапы жизненного цикла микроэлектронного изделия. А остальные участники – специализированные дизайн-центры, фабрики-фаундри, испытательные центры, фабрики по сборке электронных компонентов – выполняют этапы проектирования (при необходимости), изготовления, сборки, контроля качества жизненного цикла микроэлектронного изделия. Работая на последовательных ступенях цепочки создания ценности, профессиональные участники рынка микроэлектро-

ники образуют бизнес-систему. Под бизнес-системой будем понимать совокупность бизнес-процессов, реализуемых профессиональными участниками российского рынка микроэлектроники, использующими временные формы партнерских межорганизационных взаимоотношений для формирования цепочки ценностей, удовлетворяющей требованиям конкретного заказчика и основанной на согласовании интересов и координации деятельности [1].

Каждый из участников цепочки ценностей предпринимает усилия по созданию и поддержанию общих конкурентных преимуществ через совместное использование знаний, ресурсов, мощностей, опыта, других активов и компетенций, имеющихся в наличии у партнеров. При этом все участники – это юридически независимые компании, совместно реализующие функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль, учет, анализ, координация и регулирование) с учетом согласованности интересов (координации) и согласованности действий (кооперации), а также с учетом целей партнерства и целей каждого участника.

Именно интеграция знаний, ресурсов, мощностей, опыта, других активов и компетенций, кото-

рыми владеют отдельные участники, обеспечивает дальнейшее развитие всех предприятий-партнеров в совместной цепочке ценностей микроэлектронного изделия. Этим и проявляется постоянная симметричная зависимость каждого участника совместной цепочки ценностей друг от друга и необходимость концентрации усилий партнеров на достижении совместных целей.

Поэтому важным для профессиональных участников рынка микроэлектроники при реализации ими совместной цепочки ценностей микроэлектронного изделия является создание устойчивых партнерств, основанных на принципах социально-экономического характера. Необходимо сформировать такие межорганизационные взаимоотношения, в которых все участники будут прилагать необходимые усилия для защиты совместной цепочки ценностей от отрицательных влияний внешней среды, устранения угроз или приспособления к существующим условиям в случае, если они не скажутся отрицательно на результатах партнерства.

Дадим определения понятиям «устойчивость» и «устойчивость межорганизационных взаимоотношений (партнерства)».

Вообще, устойчивостью считается способность любой системы сохранять текущее состояние при наличии внешних воздействий [2]. Устойчивость к внешним воздействиям – это внутреннее свойство системы. Устойчивость системы – это комплексное понятие, как сама система.

Н.Ю. Псарева [3] считает, что устойчивое состояние предприятия – это такое состояние, при котором предприятие способно поддерживать прибыль на заданном уровне, для обеспечения постоянного развития во времени. С точки зрения воспроизводственного подхода (О.Г. Бодров, В.А. Мальгин, В.Т. Тимирясов [4]) экономически устойчивые предприятия в условиях неопределенности и нестабильности рынка способны в наибольшей степени обеспечивать современную организацию научно-производственной деятельности. А Н.Н. Погостинская, Ю.А. Погостинский, Р.Л. Жамбекова [5] определяют экономически устойчивую деятельность хозяйственной системы как деятельность, соответствующую сформированному результирующему вектору целей, при реализации которой неблагоприятные ситуации нейтрализуются адекватным откликом системы за счет созданных ею запасов и резервов. Экономическая устойчивость – это комплекс свойств организационной, инновационной, логистической, производственной, финансово-кредитной деятельности с учетом их взаимовлияния и взаимодействия [6]. За счет оперативного и стратегического управления инвестиционной и инновационной активностью, конкурентоспособностью продукции, способностью к диверсификации при сохранении уровня конкурентоспособности продук-

ции, организационно-экономической гибкости, воспроизводственной целостностью и т.п. достигается устойчивое развитие предприятия [7].

В результате может быть сформулировано следующее понятие устойчивости межорганизационных взаимоотношений (партнерства) – это способность партнерства, как бизнес-системы, сохранять заранее определенный уровень достижения целей (общих целей партнерства) под влиянием факторов внешней среды партнерства и внутренних трансформаций партнерства.

Действия партнеров должны учитывать долгосрочные цели партнерской сети как целого и не должны угрожать распаду сети на пути их достижения. Именно общие взгляды и ценности обеспечивают устойчивость партнерских взаимоотношений. За счет того, что внимание всех участников партнерской сети сконцентрировано на достижение общих результатов, поддерживается синхронизация действий и сетевая направленность.

Для обеспечения устойчивого партнерства предприятия должны создать условия. Условиями устойчивости к внешним воздействиям являются внутренние свойства межорганизационных взаимоотношений. Именно совершенствование межорганизационных взаимоотношений участников совместной цепочки ценностей приведет к повышению устойчивости партнерства к воздействию различных факторов. Выделим обязательные условия реализации устойчивого партнерства, которые обуславливаются особенностями жизненного цикла микроэлектронного изделия и формирования совместной цепочки ценностей предприятиями микроэлектроники:

– Постоянное регулирование. Согласованная работа всех предприятий-партнеров основана на тесной вертикальной и горизонтальной координации, а также частых коммуникациях и подстройке друг под друга. В интересах каждого партнера реализация формальных взаимоотношений, которые можно контролировать, и минимизация неформальных информационных потоков с целью ограничения непреднамеренной передачи своих секретов конкурентам.

– Равновесие. Наличие определенного баланса между главной целью межорганизационных взаимоотношений, целями участников-партнеров и целями отдельных членов участников-партнеров. Очень важно, чтобы совместная цепочка ценности принесла желаемый результат, который может быть достигнут только в том случае, если цели каждого отдельного участника определены и согласованы с другими участниками-партнерами и не противоречат им. Необходимо помнить, что относительная значимость главной цели межорганизационных взаимоотношений меняется по мере удовлетворения целей участников-партнеров.

– Распространение. Межорганизационные взаимоотношения являются лучшим инструментом для распространения знаний как внутри самого предприятия, так и между участниками-партнерами. Обмениваясь знаниями и делясь своим опытом, предприятия-партнеры распространяют инновационные достижения между собой. Поэтому очень важно, чтобы партнеры осуществляли деятельность совместно, а не сосредотачивались на индивидуальном.

– Развертывание. Предприятия-партнеры совместно разрабатывают новые конфигурации, комплектации микроэлектронных изделий на основе своих собственных знаний и знаний предприятий-партнеров одновременно. В создании новых знаний, которые являются сетевым ресурсом и могут быть использованы всеми участниками цепочки ценностей, заинтересованы все предприятия российского рынка микроэлектроники. М. Cao и Q. Zhang [8] утверждают, что предприятия-партнеры, создавая совместные знания, идеи, инновации, в процессе межорганизационных взаимоотношений развиваются, лучше понимают и реагируют на потребности заказчика и конкурентной среды. Знание, созданное одним партнером, способно посредством активного взаимодействия мобилизовать знания других участников цепочки ценностей [9]. W.M. Cohen и D.A. Levinthal [10] считают, что партнеры должны обладать так называемой «абсорбирующей способностью» – способностью предприятия к расширению своей собственной внутренней базы ноу-хау на основе заимствования внешних инноваций.

– Развитие. Развитие взаимоотношений не может быть односторонним. Развитие отдельного участника межорганизационных взаимоотношений может быть реализовано только за счет развития остальных. Именно развитие должно гарантировать понимание потребностей партнерства и всех участников, особенно тех, которые будут актуализироваться в будущем, что обеспечит постановку ясных и реалистичных целей. Чем выше уровень согласованности интересов участников межорганизационных взаимоотношений, тем проще партнерам развивать взаимоотношения, тем выше вероятность их успешного развития. Участники, отказавшись от своих автономных позиций на рынке за счет объединения ресурсов, совместного использования мощностей, технологий и компетенций, получают больше пользы от преимуществ своих партнеров. Таким образом, развитие призвано обеспечить наращивания потенциала.

Устойчивость межорганизационных взаимоотношений зависит от внутренних возможностей каждого участника совместной цепочки ценностей эффективно использовать все имеющиеся в его распоряжении знания, ресурсы, мощности, опыт, другие активы и компетенции.

Кроме этого, партнерство позволяет предприятиям снизить риски и распределить их между все-

ми участниками совместной цепочки ценностей. К рискам межорганизационных взаимоотношений относят несоответствие сложившейся ситуации ожиданиям одного или всех участников. Например, знания, изобретения, оригинальные технологии, умения, ноу-хау могут быть скопированы конкурирующими предприятиями; разногласия во время реализации этапов цепочки ценностей; отсутствие доверия; сокрытие важной информации; различия в организационной культуре и т.п. [11]. Уровень риска изменяется в соответствии с целями партнерства. Если хотя бы одно предприятие будет терпеть убытки и окажется на грани банкротства, это отразится на всей цепочке ценностей. Возникший риск должна принимать на себя та сторона, которая способна в большей степени повлиять на соответствующие обстоятельства или, по крайней мере, минимизировать негативные последствия для проекта и его контролировать.

Независимо от собственных целей каждого участника цепочки ценностей, договоренность между участниками-партнерами должна быть справедливой для всех сторон. Поэтому распределение не только рисков, но и затрат, и результатов должно быть основано на справедливости. Какие затраты понес и какие усилия вложил тот или иной участник совместной цепочки ценностей – оценивается на основе вклада участников в формирование итогового результата. Партнеры распределяют ответственность и риски, согласовывают интересы и действия для создания более высокого совместного результата, который не может быть достигнут одним предприятием, – синергетического эффекта.

Синергетический эффект возникает за счет объединения и более эффективного использования знаний, компетенций, опыта, технологий, мощностей, ресурсов, активов, имущества, финансов, рационального разделения производственно-экономических функций по проектированию и изготовлению микроэлектронных изделий, рассмотрения большого количества альтернатив, извлечения специфических конкурентных преимуществ в процессе реализации совместной цепочки ценностей и возникновения информационных связей между участниками.

В результате устойчивым будет считаться такое партнерство профессиональных участников рынка микроэлектроники, которое обеспечивает:

- 1) справедливое сотрудничество;
- 2) согласованные взаимоотношения;
- 3) получение синергетического эффекта – эффективное взаимодействие.

Таким образом, управление устойчивостью партнерских взаимоотношений на выходе обеспечивается: согласованностью целей всех партнеров на входе с учетом возможных рисков и неопределенностей, возникающих при реализации совместной цепочки ценностей, и с учетом выполнения обяза-



**Рис. 1. Управление устойчивостью партнерских взаимоотношений при реализации совместной цепочки ценностей микроэлектронного изделия**

тельных условий каждым партнером при совместном использовании знаний, ресурсов, мощностей, опыта, других активов и компетенций, и действий на основе межфункциональной кооперации, координации и контроля (рис. 1).

Представленная схема иллюстрирует, что в интересах каждого участника совместной цепочки ценностей микроэлектронного изделия поддержание равновесных, то есть устойчивых, партнерских взаимоотношений, которые возможны только на основе взаимодействия и объединения.

научных исследований и прикладного анализа. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2010. – 200 с.

3. Псарева Н.Ю. Обеспечение устойчивого развития предприятия // Экономика строительства. – 1995. – № 5. – С. 9-17.
4. Бодров О.Г., Мальгин В.А., Тимирясов В.Г. Экономическая свобода и устойчивость предприятия: учеб. пособие. – Казань: Таглитат, 2008. – 180 с.
5. Погостинская Н.Н. Информационно-аналитическое обеспечение предпринимательской деятельности: учеб. / Н.Н. Погостинская, Ю.А. Погостинский, Р.Л. Жамбекова. – Нальчик: Эльбрус, 2008. – 350 с.
6. Захарченко В.И. Экономическая устойчивость предприятия в переходной экономике // Машиностроитель. – 2002. – № 1. – С. 9-11.
7. Корчагина Е.В. Экономическая устойчивость предприятия: виды и структура // Проблемы современной экономики. – 2005. – № 3/4 (15/16). – С. 146-148.
8. Cao M., Zhang Q. Supply Chain Collaboration Roles of Interorganizational Systems, Trust, and Collaborative Culture. – Springer, 2013. – 201 p.
9. Тузовский А.Ф., Чириков С.В., Ямпольский В.З. Системы управления знаниями (методы и технологии) / Под общ. ред. В.З. Ямпольского. – Томск: Изд-во НТЛ, 2005. – 260 с.
10. Cohen W.M., Levinthal D.A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation // Administrative Science Quarterly. – 1990. – № 35. – P. 128-152.
11. Куликова Н.Н. Факторы успеха и потенциальные риски сотрудничества предприятий микроэлектроники // Актуальные вопросы современной науки. – 2016. – № 4 (12). – С. 62-66.

#### Литература:

1. Куликова Н.Н. Управление партнерскими взаимоотношениями в электронной промышленности // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 11. – С. 542-545.
2. Михалев О.В. Экономическая устойчивость хозяйственных систем: методология и практика

## Managing the Sustainable Partnership Relations of Microelectronics Enterprises

*N.N. Kulikova*  
*Moscow Technological University*

*Sustainable economic interaction provides a bigger positive economic effect than the sum of economic effects of the stand-alone enterprises. The author comes to the conclusion that in the presence of external influences management of sustainable inter-organizational relationships enables partner enterprises to achieve common goals in the implementation of their joint value chain, and contributes to the production of knowledge, as well as sharing of knowledge, technology, capacity, and competence by partner companies, however subject to essential conditions, namely continuous control, balance, distribution, deployment, and development.*

*Key words: business-system, cooperation, inter-organizational relationships, partner, professional participant of the Russian market of microelectronics, stability.*

