



► **ВАЙЛУНОВА Юлия Геннадьевна**

Магистр экономических наук, старший преподаватель кафедры экономической теории и маркетинга

Витебский государственный технологический университет
210035, Республика Беларусь,
г. Витебск, Московский пр., 726
Тел.: (0212) 47-94-14
E-mail: yulia_kg@tut.by



► **ЯШЕВА Галина Артемовна**

Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории и маркетинга

Витебский государственный технологический университет
210035, Республика Беларусь,
г. Витебск, Московский пр., 726
Тел.: (0212) 47-94-14
E-mail: gala-ya@list.ru

Ключевые слова

СЕТЕВОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО
 СЕТЕВЫЕ СТРУКТУРЫ
 КЛАСТЕР
 «ГИБРИДНЫЙ» ХОЛДИНГ
 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

JEL classification

M11, O32, P13

Формирование сетевых структур как источник конкурентоспособности организаций в Республике Беларусь

Аннотация

В статье определены сущность, формы, принципы сетевого сотрудничества. Охарактеризованы виды интеграционных связей организации: горизонтальные, вертикальные, формальные, неформальные, коопетиция. Рассмотрена сущность сетевых структур кластерного типа, таких как кластеры, инновационные сети, отраслевые сети, «живые лаборатории», гибридные структуры. Идентифицированы направления формирования конкурентоспособности организаций в сетевых структурах. На основании анализа групп показателей подтверждена актуальность создания кластерной структуры для текстильного и швейного производства Республики Беларусь. Авторами обоснован «гибридный» холдинг как форма интеграции в текстильном и швейном производстве Республики Беларусь. В целях развития отношений сетевого сотрудничества и коопетиции в кластерной структуре – «гибридном» текстильном холдинге – разработаны формы сотрудничества по ключевым факторам конкурентоспособности организации: образование, инновации, маркетинг. Предложены меры по формированию сетевого сотрудничества между организациями текстильного и швейного производства.

ВВЕДЕНИЕ

Значение интеграционных структур (кластеров, холдингов и др.) в устойчивом развитии экономики Республики Беларусь признано на государственном уровне, что нашло отражение в ряде государственных программ, стратегий и концепций¹.

Одним из приоритетов Программы развития промышленного комплекса Республики Беларусь на период до 2020 г. определено создание структур кластерного типа (холдинги, совместные предприятия, другие производственные и научно-производственные объединения). Всего в Государственном реестре холдингов Республики Беларусь на июль 2016 г. насчитывалось 102 холдинговые структуры, объединяющие более 500 организаций².

¹ Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 10 февраля 2015 г. URL: www.pravo.by/main.aspx?guid=182283; Программа развития промышленного комплекса Республики Беларусь на период до 2020 года: утв. постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 5 июля 2012 г. №622. URL: http://www.economy.gov.by/nfiles/001146_12850_Programma.pdf; Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы: Указ Президента Республики Беларусь от 31 января 2017 г. №31. URL: www.pravo.by/document/?guid=12551&rp0=P31700031&p1=1; Стратегия устойчивого развития Витебской области на 2016–2025 годы (проект). URL: <https://docviewer.yandex.by/?url=yaserp%3A%2F%2Fregdev.by%2Fru%2Fdown-load%2Ffile%2Ffid%2F138&name=138&c=5614ecd7fd74>.

² Государственный реестр холдингов Республики Беларусь. URL: www.economy.gov.by/dadvfiles/002552_90672_per.pdf.

Фактически на 1 сентября 2016 г. в Республике Беларусь созданы три кластера: IT-кластер (Парк высоких технологий); фармацевтический кластер «Союз медицинских, фармацевтических и научно-образовательных организаций» (Витебская область, август 2015 г.); светотехнический кластер (с 1 января 2015 г.).

Задача повышения эффективности и конкурентоспособности является особо актуальной для предприятий текстильного и швейного производства, поскольку они теряют свою конкурентоспособность на рынках по причинам негативного влияния внешних факторов (усиление международной конкуренции вследствие глобализации, вступление России в ВТО, образование ЕАЭС) и неэффективности менеджмента. Вместе с тем текстильное и швейное производство является значимой отраслью для экономики Республики Беларусь, так как его продукция имеет устойчивый спрос: во-первых, со стороны конечного потребителя одежды, товаров домашнего обихода; во-вторых, со стороны субъектов хозяйствования других видов экономической деятельности (например, машиностроение, медицина). Кроме того, текстильное и швейное производство формирует спрос в смежных видах экономической деятельности (производство транспортных средств и оборудования, производство химических продуктов, сельское хозяйство, услуги дизайнеров и др.).

Network-Based Structures as a Source Enhancing Competitiveness of Organizations in the Republic of Belarus

Развитие интеграционных процессов на предприятиях и создание сетевых структур является важным признаком эволюции современной рыночной экономики, что отмечают многие авторы [7; 9; 13; 24]. В новых условиях прежние типы организационных структур субъектов экономики оказываются недостаточно эффективными, поэтому возникает необходимость создания новых, современных их типов. Одним из этих типов являются сетевые структуры, которые в настоящее время становятся характерной чертой новой экономики [5; 7; 9–11; 13–15; 22; 24].

Изучению формирования и развития сетевых структур и сетевого сотрудничества посвящены работы зарубежных ученых: Г.Б. Клейнера, К.А. Баринковского, И. Ансоффа, Е.В. Деметьева, В.С. Катькало, Б.З. Мильнера, В.В. Радаева, О.А. Третьяк, В.А. Цветкова, П. Зибера, Р. Коуза, Р. Майлза, Ч. Сноу, Р. Патюреля, М. Райсса, Й. Рюэгг-Штюрма, О. Уильямсона, А. Чандлера, К. Эрроу и др. Некоторые аспекты сетевого сотрудничества отражены в работах белорусских ученых: Н.И. Богдан, Т.С. Вертинской, Л.В. Козловской, И.В. Новиковой, П.Г. Никитенко, А.В. Томашевича, С.Ф. Пятинкина, Б.Н. Паньшина, Н.Г. Синяка, В.С. Фатеева и др.

Тем не менее ряд вопросов, таких как понятие и формы сетевого сотрудничества, направления формирования конкурентоспособности организаций в сетевых структурах кластерного типа, обоснование типа кластерной структуры в текстильном производстве Беларуси, методы стимулирования сетевого сотрудничества, оказались недостаточно изученными с точки зрения методологии сетевого подхода к повышению конкурентоспособности организаций.

Целью статьи является разработка теоретических аспектов сетевого сотрудничества в кластерных структурах и практических методов организации кластерных структур в текстильном и швейном производстве Республики Беларусь.

В соответствии с целью определены следующие задачи исследования:

- определить сущность и формы сетевого сотрудничества и сетевых структур;
- идентифицировать направления формирования конкурентоспособности организаций в сетевых структурах;
- обосновать актуальность создания кластерной структуры в текстильном и швейном производстве Республики Беларусь;
- разработать методы стимулирования сетевого сотрудничества в ключевых факторах конкурентоспособности для предприятий текстильного и швейного производства.

СУЩНОСТЬ И ФОРМЫ СЕТЕВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И СЕТЕВЫХ СТРУКТУР

Сетевое сотрудничество между организациями представляет собой особую форму интеграции, которая базируется на определенных видах интеграционных связей (табл. 1).

Принципами сетевого сотрудничества являются: добровольность вступления в деловое сообщество; взаимный интерес; равноправие членов (в том числе на получение благ от делового сообщества); консолидация общих и индивидуальных целей; доверие между партнерами.

Сетевое сотрудничество отличается от отношений производственной кооперации тем, что оно включает не только вертикальные связи (поставщик – покупатель), но и горизонтальные, в том числе сотрудничество с конкурентами в области общих интересов (технического развития поставщиков, инвестиционной деятельности, образования, маркетинговых исследований и сбыта, защиты от внешних конкурентов и др.) и сотрудничество с учреждениями бизнес-услуг (образование, маркетинг, логистика, научные исследования).

Еще одним видом связей, присущих сетевым структурам, являются отношения коопетиции – особый уровень

- **Yulia G. VAYLUNOVA**
Master of Economics, Sr. Lecturer of Economic Theory and Marketing Dept.

**Vitebsk State Technological University
210035, the Republic of Belarus,
Vitebsk, Moskovsky Ave., 72b
Phone: (0212) 47-94-14
E-mail: yulia_kg@tut.by**

- **Galina A. YASHEVA**
Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of Economic Theory and Marketing Dept.

**Vitebsk State Technological University
210035, the Republic of Belarus,
Vitebsk, Moskovsky Ave., 72b
Phone: (0212) 47-94-14
E-mail: gala-ya@list.ru**

Keywords

NETWORK-BASED COOPERATION
NETWORK-BASED STRUCTURES
CLUSTER
"HYBRID" HOLDING COMPANY
COMPETITIVENESS

Abstract

The paper defines the essence, forms and principles of network-based cooperation and characterizes the types of integration relations of an organization: horizontal, vertical, formal, informal, and cooperation. It reveals the nature of cluster-type network-based structures, such as clusters, innovation networks, sectoral networks, "living labs" and hybrid structures. The article identifies directions for forming competitiveness of organizations in the network-based structures. Based on the analysis of groups of indicators, the authors prove the relevance of the cluster structure for the textile and clothing sector in the Republic of Belarus. We regard a «hybrid» holding company as a form of integration in the textile and clothing industry in the Republic of Belarus. With a view of building up network-based cooperation and competition in the cluster structure, i.e. a textile hybrid holding company, the authors establish forms of cooperation according to the key factors of competitiveness of the organization: education, innovation, and marketing. The paper justifies the measures to form network-based cooperation between companies of textile and clothing production.

JEL classification

M11, O32, P13

Таблица 1 – Виды интеграционных связей организации

Вид интеграционных связей	Сущность
Горизонтальные связи	Установление формальных связей с организациями, производящими аналогичную продукцию (конкурентами), для достижения общей цели
Формальные связи	Отношения (деловые, официальные) между субъектами, которые функционируют на основе норм, стандартов, прав и обязанностей
Конкурентное сотрудничество (коопетация)	Особый вид горизонтальных связей, высший уровень экономической интеграции субъектов, который предполагает конкурентное сотрудничество
Неформальные связи	Отношения (личные неофициальные) между субъектами, которые возникают при функциональных связях между субъектами интеграции на персональном уровне и не основываются на стандартах
Вертикальные связи	Установление взаимоотношений между предприятиями, связанными по технологической цепи в производстве, продаже и потреблении единого конечного продукта

Составлено по: [2; 3; 6; 16; 17; 21; 23; 25].

экономической интеграции субъектов, который включает отношения конкуренции (от англ. *competition* – конкуренция), а также отношения сотрудничества (от англ. *cooperation* – сотрудничество). Организации, развивающие сетевое сотрудничество и отношения коопетации, формируют гибкую сетевую интеграционную структуру.

Таким образом, сетевое сотрудничество представляет собой процесс установления длительных устойчивых формальных и неформальных отношений между субъектами делового сообщества, объединенными вертикальными и горизонтальными связями, основанных на добровольности, доверии и общих для делового сообщества целях, нормах, традициях, правилах, обычаях.

В результате сотрудничества организаций в процессе экономической деятельности образуются различного рода интеграционные структуры: холдинги, кластеры, стратегические альянсы, тресты, государственно-частные партнерства и др. Для одних форм интеграции характерно сетевое сотрудничество («мягкие» и «гибридные» формы), а для других – нет («жесткая» форма интеграции). Задача настоящего исследования – идентифицировать те формы интеграции, для которых характерно сетевое сотрудничество, и предложить методы стимулирования этого сотрудничества.

По форме интеграционные структуры делят на:

- «жесткие», к которым относят трест, концерн, транснациональные корпорации и финансово-промышленные группы, холдинги и для которых не характерно сетевое сотрудничество [1; 6; 12];

- «мягкие», основанные на принципах координации интересов (в первую очередь экономических), которые осуществляются с помощью взаимного участия [1; 6; 12] и предполагают развитие сетевого сотрудничества. К «мягким» относятся организационные формы интеграции, предусматривающие сохранение юридической самостоятельности организаций-участников. Мягкие организационные формы наиболее популярны для международной межфирменной интеграции: кластеры, картели, пулы, синдикаты, консорциумы, стратегические альянсы, ассоциации;

- «гибридные», представляющие собой сочетание преимуществ «жесткой» и «мягкой» форм развития сетевого сотрудничества (горизонтальные и вертикальные связи, отношения коопетации, формальные и неформальные связи).

К сетевым структурам кластерного типа относятся: кластеры, инновационные сети, отраслевые сети, «живые лаборатории», гибридные структуры.

Кластер – это сетевая структура комплементарных, территориально взаимосвязанных отношениями сотрудничества предприятий и организаций (включая специализированных поставщиков, в том числе услуг, а также производителей и покупателей), объединенных вокруг научно-образовательного центра, которая связана отношениями партнерства с местными учреждениями и органами управления с целью повышения конкурентоспособности предприятий, регионов и национальной экономики [20; 26].

Для структур кластерного типа характерны следующие особенности: бо-

лее развитые горизонтальные связи; отсутствие иерархической подчиненности; независимость и самостоятельность участников; более высокая гибкость в принятии решений; доверие между участниками.

«Живые лаборатории» – это ориентированные на потребителя открытые экосистемы, основанные на совместном творчестве, интегрирующем научные исследования и инновационные процессы в условия реальной жизни¹.

Одной из форм интеграционной структуры кластерного типа являются «гибридные» структуры, которые сочетают преимущества «жестких» (например, холдинг) и «мягких» (кластер) форм интеграции. Так, «гибридный» холдинг охарактеризован автором в его статье [3].

Под «гибридным» холдингом понимается вертикально интегрированная структура с сетевым и конкурентным сотрудничеством, объединяющая преимущества как «жесткой» формы (холдинга), так и «мягкой» формы интеграции (кластера).

НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В СЕТЕВЫХ СТРУКТУРАХ КЛАСТЕРНОГО ТИПА

Для Республики Беларусь характерно создание преимущественно холдингов, а не кластеров. Однако зарубежный опыт показывает, что высокий уровень конкурентоспособности основан на сильных позициях отдельных кластеров. Кластеры способствуют ускорению внедрения инноваций и повышению инновационной активности организаций, региона и страны в целом. Исследования роли кластеров в развитии инноваций в зарубежных странах показывают, что инновационная активность кластерных компаний около 60%, в то время как вне кластеров – 40–45%².

В сетевых структурах кластерного типа происходит [19]:

- снижение транзакционных издержек благодаря неформальным связям;
- активизация научных исследований и производство конкурентоспособной продукции благодаря программам научных исследований и разработок совместным с субъектами сетевого сотрудничества;

¹ Европейская сеть живых лабораторий ENoLL. What is a Living Lab? About us. URL: www.openlivinglabs.eu/aboutus.

² Инновационно-технологические кластеры стран – членов МЦНТИ // Международный центр научной и технической информации. 2013. URL: <http://www.icsti.si/uploaded/201304/cluster.pdf>.

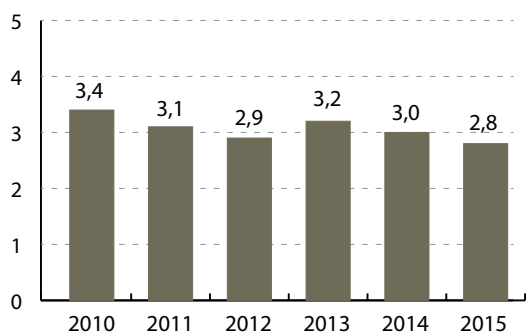


Рис. 1. Удельный вес текстильного и швейного производства в обрабатывающей промышленности Республики Беларусь (в фактически действовавших ценах; с учетом стоимости давальческого (неоплаченного) сырья), % к итогу

Источник. Составлено на основе: Статистический ежегодник Республики Беларусь: стат. сб. Минск, 2016.

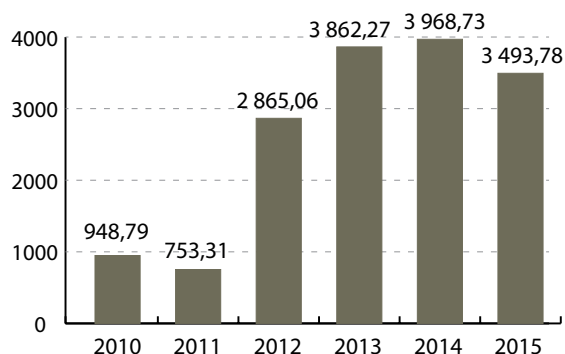


Рис. 2. Показатели выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг предприятий текстильного и швейного производства Республики Беларусь в сопоставимых ценах, млрд р.

Источник. Составлено на основе: Статистический ежегодник Республики Беларусь: стат. сб. Минск, 2016.

- увеличение экспорта благодаря совместным маркетинговым программам;
- увеличение продаж, ускорение оборота благодаря созданию цепочек поставок.

Организации, развивающие сетевое сотрудничество и отношения коопетиции, формируют гибкую сетевую интеграционную структуру кластерного типа.

Для повышения конкурентоспособности субъектов интеграционных структур необходимо обеспечить сетевое сотрудничество стейкхолдеров в факторах конкурентоспособности – маркетинг, менеджмент, финансы, производство, инновации, персонал, инвестиции. В результате такого сотрудничества, согласно теории синергизма, образуется синергетический эффект, который является источником экономического эффекта.

На основе исследования институциональных теорий (сетевых теорий, теории транзакционных издержек, теории синергизма, теории отношений), а также теории конкурентных преимуществ М. Портера [12; 25] обоснованы следующие факторы конкурентоспособности субъектов кластерной структуры: маркетинг, менеджмент, финансы, производство, инновации, персонал, инвестиции.

Таким образом, предпосылками экономического эффекта в сетевых структурах кластерного типа являются сетевое сотрудничество и коопетиция.

СОСТОЯНИЕ ТЕКСТИЛЬНОГО И ШВЕЙНОГО ПРОИЗВОДСТВА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Анализ текстильного и швейного производства в Республике Беларусь проводился по следующим группам показателей.

Первая группа – показатели оценки динамики производства и продаж

продукции предприятий текстильного и швейного производства.

Негативной тенденцией является снижение удельного веса текстильного и швейного производства в обрабатывающей промышленности Республики Беларусь (рис. 1).

В структуре обрабатывающей промышленности Республики доля текстильного и швейного производства за период 2010–2015 гг. уменьшилась на 0,6% и в 2015 г. составила 2,8%.

Общая тенденция изменения выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг в сопоставимых ценах предприятий текстильного и швейного производства за 2010–2015 гг. положительная (рис. 2).

Однако в 2015 г. по сравнению с 2014 г. наблюдается снижение данного показателя на 474,95 млрд р., или на 12%.

Для идентификации причин такого снижения рассчитан коэффициент реализации продукции, товаров, работ, услуг как отношение выручки от реализации к объему производства. Чем больше реализуемая продукция приближается к отгруженной, тем эффективнее работают службы предприятия. Результаты за 2010–2015 гг. представлены на рис. 3.

Рассчитанные значения свидетельствуют о проблемах со сбытом продукции предприятий текстильного и швейного производства – за анализируемый период коэффициент реализации снизился на 0,05.

Вторая группа – показатели оценки финансовой деятельности предприятий текстильного и швейного производства. Об ухудшении финансового состояния предприятий данного сектора Республики Беларусь свидетельствует факт снижения с 2012 г. объема чистой прибыли

В 2015 г. по сравнению с предыдущим периодом годовой объем чистой прибыли уменьшился на 66,1 млрд р., или на 57,18% (рис. 4).

Следствием снижения чистой прибыли стала негативная тенденция увеличения доли убыточных организаций текстильного и швейного производства Республики Беларусь (рис. 5). За период 2010–2015 гг. доля убыточных предприятий увеличилась на 14,5%.

Анализ показателей платежеспособности организаций текстильного и швейного производства свидетельствует о неудовлетворительном их состоянии. Так, коэффициент текущей ликвидности имеет тенденцию к снижению, а в 2014–2015 гг. имеет значения ниже нормативного, равного 130%. Организации не располагают достаточными оборотными средствами для обеспечения своей деятельности.

Третья группа – обобщающие показатели эффективности предприятий текстильного и швейного производства Республики Беларусь.

Анализ показателей рентабельности продаж и рентабельности реализованной продукции, товаров, работ, услуг выявил тенденцию к их снижению в 2015 г. по сравнению с 2011 г. (рис. 6).

Четвертая группа – показатели оценки инвестиционной и инновационной деятельности организаций.

За период 2010–2014 гг. наблюдается положительная тенденция роста инвестиций в основной капитал в действующих ценах предприятий текстильного и швейного производства Республики Беларусь. Однако в 2015 г. произошло снижение объема инвестиций на 1069,5 млрд р.

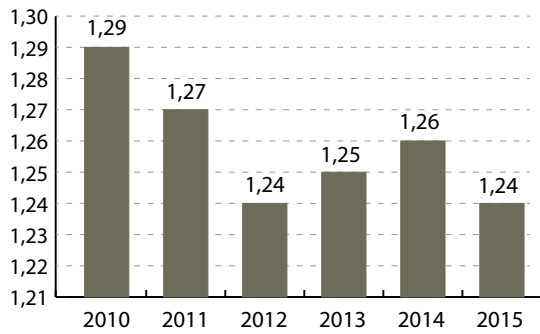


Рис. 3. Коэффициент реализации продукции, товаров, работ, услуг предприятий текстильного и швейного производства Республики Беларусь

Источник. Составлено на основе: Статистический ежегодник Республики Беларусь: стат. сб. Минск, 2016.



Рис. 4. Показатели годового объема чистой прибыли предприятий текстильного и швейного производства Республики Беларусь

Источник. Составлено на основе: Статистический ежегодник Республики Беларусь: стат. сб. Минск, 2016.

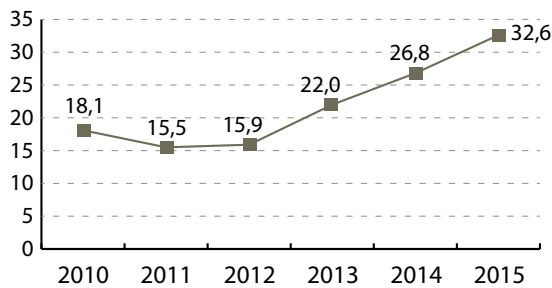
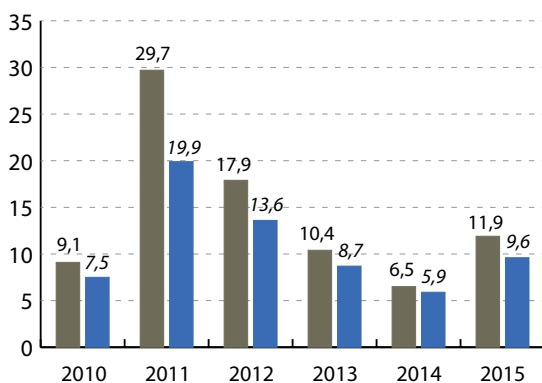


Рис. 5. Удельный вес убыточных организаций текстильного и швейного производства в общем числе организаций промышленности Республики Беларусь, %

Источник. Составлено на основе: Статистический ежегодник Республики Беларусь: стат. сб. Минск, 2016.



■ Рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг
■ Рентабельность продаж

Рис. 6. Показатели рентабельности реализованной продукции и рентабельности продаж предприятий текстильного и швейного производства Республики Беларусь, %

Источник. Составлено на основе: Статистический ежегодник Республики Беларусь: стат. сб. Минск, 2016.

Инвестиции в экономику осуществляются с целью модернизации производства, создания инновационной продукции. Анализ показал, что удельный вес инновационной продукции, отгруженной предприятиями текстильного и швейного производства Республики Беларусь, невысок – 6,2% в 2015 г.

Негативным фактом является снижение удельного веса инновационной продукции, отгруженной предприятиями текстильного и швейного производства Республики – в 2015 г. на 2,1% меньше, чем в 2010 г.

Для сопоставления показателей – инвестиций в основной капитал организаций текстильного и швейного производства Республики Беларусь и объема отгруженной инновационной продукции – рассчитан объем инновационной продукции на 1 рубль инвестиций в основной капитал (рис. 7).

Пятая группа – показатели оценки конкурентоспособности. Оценка конкурентоспособности организаций показала, что 16 анализируемых предприятий текстильного и швейного производства Витебского региона в среднем имеют уровень конкурентоспособности 20,8% из максимально возможных 100%, что по качественной шкале является очень низким показателем.

На основе проведенного анализа выявлено негативное состояние текстильного и швейного производства Республики Беларусь, что подтверждается следующими фактами:

- 1) снижение показателей эффективности деятельности;
- 2) увеличение доли убыточных предприятий;
- 3) снижение инвестиционной и инновационной активности;
- 4) очень низкая конкурентоспособность предприятий.

Такое положение актуализирует задачу создания сетевых структур в текстильном производстве Республики Беларусь и развитие отношений сетевого сотрудничества.

Учитывая состояние институциональной среды, а также финансовые и ресурсные (менеджмента) возможности вида экономической деятельности предлагается создание переходной формы к кластеру – «гибридного» холдинга.

ОБОСНОВАНИЕ «ГИБРИДНОГО» ХОЛДИНГА КАК ФОРМЫ СЕТЕВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В ТЕКСТИЛЬНОМ И ШВЕЙНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Одной из форм интеграционной структуры кластерного типа является «гибридный» холдинг, что обосновано автором в его статье [3].

Учитывая специфику социально-экономической модели Республики Беларусь (социальную направленность), особенно-

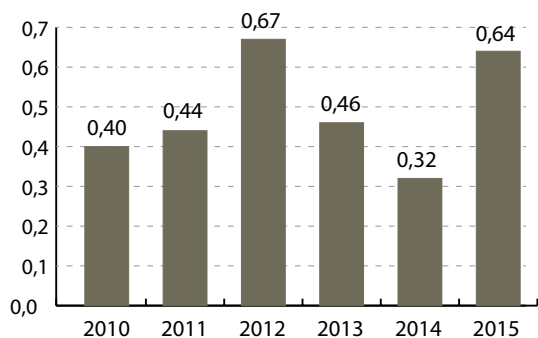


Рис. 7. Объем инновационной продукции на 1 рубль инвестиций в основной капитал для предприятий текстильного и швейного производства Республики Беларусь

Источник. Составлено на основе: Статистический ежегодник Республики Беларусь: стат. сб. Минск, 2016.

сти институциональной среды (недостаточное количество профессиональных ассоциаций), а также приоритет промышленной политики – создание холдингов, представляется наиболее целесообразным в текстильном и швейном производстве создать смешанную форму интеграционной структуры, которая бы сочетала преимущества холдинга и кластера – «гибридный» холдинг.

«Гибридный» холдинг объединяет преимущества:

а) «жесткой» формы (холдинга): снижение затрат благодаря кооперации и специализации; минимизация отрицательного воздействия конкуренции за счет объединения рисков дочерних структур, входящих в холдинг; оптимизация финансирования дочерних компаний за счет перераспределения средств из централизованного фонда управляющей компании холдинга на научно-техническое развитие и модернизацию производства; конкурентное преимущество по цене за счет снижения себестоимости в холдинге;

б) «мягкой» формы (кластера): снижение транзакционных издержек; повышение конкурентоспособности за счет активизации внедрения инноваций; создание инновационных товаров с высокой потребительской ценностью за счет сетевого сотрудничества; получение синергетического эффекта за счет сетевого сотрудничества в маркетинговых исследованиях, сбыте, научных исследованиях и разработках.

Структура и состав «гибридного» текстильного холдинга определены в работе автора [3] и представлены на рис. 8.

Сетевое сотрудничество в «гибридном» текстильном холдинге будет регламентировано Гражданским кодексом Републики Беларусь¹, а также заключаемыми между субъектами договорами о сотрудничестве. С учетом зарубежного опыта для формирования сетевого сотрудничества в «гибридном» текстильном холдинге предлагаются следующие органы: Координационный совет и Рабочая группа.

Целью деятельности Координационного совета является обеспечение конкурентоспособности субъектов холдинга за счет интеграции и сетевого сотрудничества участников.

Для обеспечения сетевой работы холдинга предложено создать Рабочую группу, которая будет разрабатывать и реализовать направления сетевого взаимодействия стейкхолдеров.

Целью деятельности Рабочей группы является формирование и развитие сетевого сотрудничества в «гибридном» холдинге «Белорусский лен».

Основные направления деятельности Рабочей группы:

- координация текущей работы по сетевым связям;
- определение основных направлений сетевого сотрудничества холдинга (персонал, инновации, маркетинг);
- подготовка предложений по бюджету и календарному плану сетевого сотрудничества в «гибридном» холдинге;
- организация взаимодействий холдинга со стейкхолдерами.

МЕТОДЫ СЕТЕВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В ФАКТОРАХ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТЕКСТИЛЬНЫХ И ШВЕЙНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Преимущества кластерных структур в повышении инновационности и конкурентоспособности экономики доказаны опытом ряда стран².

Кластерный подход и создание инновационных сетей, сетей взаимодействия признан многими странами в качестве приоритетного в повышении конкурен-

¹ Гражданский кодекс Республики Беларусь, с изм. и доп., вступившими в силу с 9 января 2017 г. URL: http://etalonline.by/?type=text®num=HK9800218#load_text_none_1_.

² Инновационные кластеры в Европе: статистический анализ и обзор существующей политической поддержки. URL: www.central2013.eu/fileadmin/user_upload/Downloads/Tools_Resources/Cluster.pdf; Кластерная политика в Европе. Кластерная обсерватория. URL: www.clusterobservatory.eu/system/modules/com.gridnine.opencms.modules.eco/providers/getpdf.jsp?uid=100146.

тоспособности экономики. Для развития интеграционных структур применяют различные меры государственной поддержки. В развитых зарубежных странах, принявших стратегию инновационного развития, экономические меры направлены на стимулирование активизации инноваций и сетевого сотрудничества. В частности, используют следующие методы [8]:

- прямое финансирование инноваций (Франция, США, Россия и др.);
- льготы по налогу на прибыль и доход, в том числе исключение из налогооблагаемых сумм затрат на НИОКР и списание инвестиций на НИОКР, льготное налогообложение университетов и НИИ (Япония);
- оплата субъектам пошлин на защиту интеллектуальной собственности и авторских прав;
- предоставление ссуд, в том числе без выплаты процентов (Швеция);
- целевые дотации на научно-исследовательские разработки (практически во всех развитых странах);
- создание фондов внедрения инноваций с учетом возможного коммерческого риска (Великобритания, Германия, Франция, Швейцария, Нидерланды, Россия);
- субсидирование создания инфраструктуры кластерного развития.

В Концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь определены методы экономического стимулирования сотрудничества³.

В настоящее время еще не разработаны инструменты и не определены источники финансирования мероприятий. Не разработана ни одна кластерная программа, не реализован кластерный проект в текстильном и швейном производстве.

В целях развития и стимулирования кластерных структур в текстильной и швейной промышленности предлагаются меры государственной поддержки гибридного холдинга, которые можно реализовать на уровне региона, концерна «Беллепром» и страны в целом.

Основными факторами конкурентоспособности организаций, как было обосновано выше, являются: инновации, персонал, маркетинг. В целях развития

³ Концепция формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь и мероприятия по ее реализации: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 16 января 2014 г. № 27. URL: cluster.by/images/konceptsiya.doc.

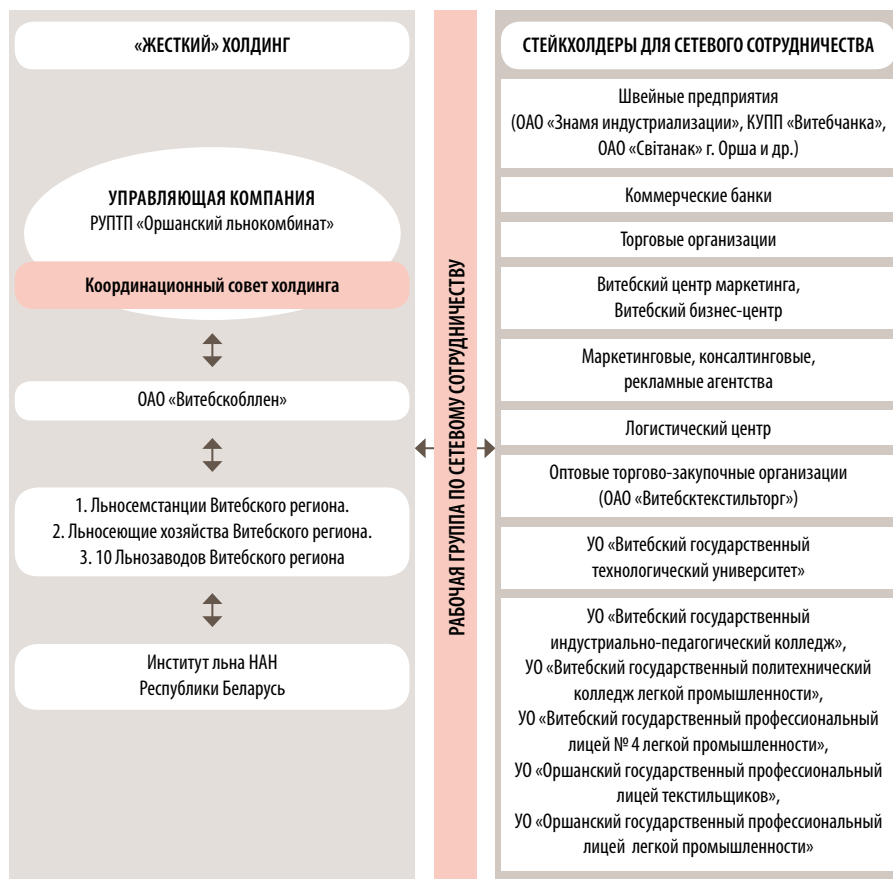


Рис. 8. Структурная схема «гибридного» холдинга «Белорусский лен»

отношений сетевого сотрудничества и коопетиции в кластерной структуре – «гибридном» текстильном холдинге – разработаны следующие формы сотрудничества.

Формы сотрудничества в сфере образования

Для сетевого сотрудничества в рамках «гибридного» текстильного холдинга в сфере образования предлагается создавать новые институциональные образовательные структуры:

1) совместные научно-исследовательские лаборатории (НИЛ) (субъекты «гибридного» холдинга и университет). Задачи совместной НИЛ: повышение качества подготовки специалистов и научно-педагогических кадров; рост квалификации профессорско-преподавательского состава университета и повышение квалификации научных работников университета; укрепление и развитие научно-интеллектуального потенциала университета; выполнение программ инновационного развития и хозяйственных научных разработок; укрепление научных контактов в области текстильного производства между сотрудниками университета и научно-исследовательскими организациями; совместное выполнение научных разработок для предприятий;

2) создание научно-технических спин-офф предприятий, которые образуются путем ответвления от вузов и научных организаций для внедрения разработок и результатов исследований.

Открытые на базе университетов инновационные компании позволяют превратить результаты исследований и открытий в качественные образцы изделий с более высокими потребительскими, технологическими, техническими, экономическими и иными свойствами, чем существующие, а также обеспечивают рабочими местами.

Направления сетевого сотрудничества в рамках научно-технического спин-офф предприятия:

- совместное (ученые регионального университета и специалисты предпринимательских структур) выполнение исследовательских работ;
- совместное конструирование и разработка инновационных продуктов (нанотекстиль, электронный текстиль);
- совместная разработка инновационных товаров из продуктов переработки (строительные плиты, утеплители, медицинские материалы);
- совершенствование дизайна продукта;

• внедрение инновационного оборудования.

Формы сотрудничества в сфере инноваций

Для обеспечения сетевого сотрудничества предлагается создать технологическую платформу «Инновационный текстиль». Технологическая платформа должна объединить усилия представителей «гибридного» текстильного холдинга и его стейкхолдеров.

Технологическая платформа – площадка, на которой будут собираться представители холдинга, стейкхолдеры и чиновники регионального уровня для обсуждения вопросов развития и повышения эффективности текстильного производства. Предлагается создать offline технологическую платформу на базе УО «Витебский государственный технологический университет» [4].

Формы сотрудничества в маркетинге

Ключевым фактором конкурентоспособности является маркетинг. Для стейкхолдеров текстильного и швейного производства предлагаются следующие методы сотрудничества в факторе «маркетинг».

1) создание интернет-маркетинговой площадки для проведения совместных маркетинговых мероприятий, исследований;

2) реализация программ коопетиции льнозаводами, текстильными и швейными предприятиями, например:

- проведение маркетинговых исследований зарубежных рынков;
- совместные программы продвижения товаров на внешнем рынке;
- создание единых информационных сетей на основе CRM-технологий (Customers Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами);

3) внедрение внутриорганизационного маркетинга (внутреннего маркетинга) на предприятиях текстильного и швейного производства.

Предлагается в качестве инструмента внедрять на предприятиях «гибридного» холдинга Кодекс корпоративного поведения. В этом документе целесообразно закрепить отношения с клиентами и партнерами, отношения с подчиненными, отношения с конкурентами, отношение к исполнительной власти, правила работы с информацией, разрешения конфликтов, основы делового этикета.

Для развития сетевого сотрудничества в факторах конкурентоспособности между организациями текстильного

и швейного производства предлагаются следующие меры.

1. Просвещение и подготовка представителей государственного сектора и деловых кругов:

- проведение семинаров и тренингов о значении и направлениях сетевого сотрудничества;

- разработка методических материалов для предпринимателей и чиновников;

- подбор и обучение специалистов, призванных распространять идеи сетевого сотрудничества;

- трансляция через менеджмент, особенно первых лиц холдинга, важности сотрудничества и коопетиции;

- назначение ответственного лица в Рабочей группе «гибридного» холдинга, в функциональные обязанности которого входит внедрение направлений стимулирования сотрудничества.

2. Меры коммуникационного обеспечения сотрудничества:

- создание базы данных по субъектам в гибридном холдинге в рамках регионального статистического офиса;

- создание интернет-порталов (интернет-платформы обучения, нетворкинга и сотрудничества);

- организация бизнес-школы дистанционного образования для субъектов «гибридного» холдинга;

- регистрация социальной бизнес-сети («Лен»).

3. Экономическое стимулирование и финансовая поддержка сотрудничества субъектов в гибридном холдинге:

а) для «жесткой» формы интеграции – льготы по налогу на прибыль, льготы по кредитам, гранты на поддержку инвестиционных проектов;

б) для стейкхолдеров «мягкой» формы интеграции – экономические инструменты и методы стимулирования сетевого сотрудничества в факторах:

- «маркетинг» (льготы по налогу на прибыль за спонсорство субъектами холдинга участия стейкхолдеров в показах коллекций, международных выставках для продвижения товаров);

- «инновации» (налоговый кредит инновационным организациям; финансирование научно-исследовательских разработок в рамках совместных с университетом НИЛ, кафедр; льготные ставки НДС в отношении инновационной продукции; освобождение от уплаты НДС операций по НИОКР);

- «персонал» (льготы университетам по налогу на прибыль от внебюджетной деятельности; льготы по налогу на прибыль коммерческим организациям за спонсорство конференций, грантов на обучение; финансирование стипендий студентам из централизованного фонда холдинга).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Характерной чертой новой экономики являются сетевые структуры – кластеры, инновационные сети, отраслевые сети (цепи поставок), «живые лаборатории», «гибридные» структуры.

Разработанные методы сетевого сотрудничества субъектов «гибридного» холдинга в ключевых факторах конкурентоспособности будут способствовать повышению конкурентоспособности и эффективности субъектов текстильного и швейного производства Республики Беларусь за счет снижения себестоимости продукции; повышения качества и конкурентоспособности продукции; роста производительности труда; активизации инвестиционной и инновационной деятельности. ■

Библиографическая ссылка: Вайлунова Ю.Г., Яшева Г.А. Формирование сетевых структур как источник конкурентоспособности организаций в Республике Беларусь // Управленец. 2017. №4(68). С. 96–105.

For citation: Vaylunova Yu.G., Yasheva G.A. Network-Based Structures as a Source Enhancing Competitiveness of Organizations in the Republic of Belarus. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 96–105.

Источники

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.
2. Богданов Г.Е. Интеграционные формы взаимодействия предприятий макаронной промышленности, 2008. Электронный архив ЮУрГУ. URL: <http://dspace.susu.ac.ru/bitstream/handle/0001.74/1364/3.pdf?sequence=1>.
3. Вайлунова Ю.Г. Институциональные методы стимулирования сетевого взаимодействия субъектов холдинга // Вестник Витебского государственного технологического университета. 2016. № 1(30). С. 117–129.
4. Вайлунова Ю.Г., Яшева Г.А. и др. Механизмы повышения конкурентоспособности текстильного и швейного производства Республики Беларусь на основе создания интеграционных структур // Инновации в текстильной промышленности: монография / авт. кол.: А.С. Дягилев, Н.Н. Самутина, О.М. Катович и др. Витебск: Изд-во ВГТУ, 2016.
5. Вертакова Ю.В. Использование сетевого подхода для обеспечения устойчивости развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса // ИнВестРегион. 2009. № 2. С. 36–43.
6. Герштейн Е.Ф. Дифференциация и интеграция в промышленности: теория и практика развития: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Минск, 1993.
7. Дерябина М.А. Горизонтальные связи и сетевая координация в современной экономике // Общественные науки и современность. 2014. № 1. С. 65–76.
8. Казанцев А.К., Никитина И.А. Инновационные кластеры в региональных стратегиях. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2011.
9. Капель М. Становление общества сетевых структур // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под ред. В.Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999. С. 494–505.
10. Катенев В.И. Перспективы развития сетевой экономики в условиях формирующегося общества знаний // Проблемы современной экономики. 2007. № 2(22). С. 24–32.
11. Попова Ю.Ф. Развитие сетевых форм межфирменной кооперации в российской экономике // Креативная экономика. 2008. № 9(21). С. 36–42.
12. Портер М. Конкуренция. М.: ИД «Вильямс», 2002.
13. Радаев В.В. Рынок как переплетение социальных сетей // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 2. С. 47–54.
14. Смородинская Н.В. Глобализированная экономика: от иерархий к сетевому укладу. М.: ИЭ РАН, 2015.
15. Шерешева М.Ю. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса. М.: ИД ВШЭ, 2014.
16. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: ИД ГУ-ВШЭ, 2010.
17. Юлдашева О.У., Катенев В.И., Полонский С.Ю. Межфирменная кооперация: сетевые формы организации бизнеса // Новости электротехники, 2013. URL: <http://news.elteh.ru/arh/ /2007/44/29.php>.
18. Яшева Г.А. Кластерная концепция повышения конкурентоспособности предприятий в контексте сетевого сотрудничества и государственно-частного партнерства: монография. Витебск: Изд-во ВГТУ, 2010.
19. Яшева Г.А., Костюченко Е.А. Методологические аспекты кластерного подхода к инновационному развитию и повышению конкурентоспособности национальной экономики // Вестник Витебского государственного технологического университета. 2016. № 1(30). С. 188–208.
20. Яшева Г.А., Кунин В.А. Теоретико-методологические основы кластеров и их роль в повышении устойчивости национальных экономик // Региональная экономика и управление: электрон. науч. журн. 2014. № 1(37). URL: <http://region.mcnip.ru>.
21. Brandenburger A.M., Nalebuff J.B. Coopetition: A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation. N.Y.: Currency Doubleday, 1996.
22. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
23. Lado A.G., Boyd N.G. Hanlon S.C. Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model // The Academy of Management Review. 1997. № 22(1). P. 110–141.
24. Man A.-P. de. The Network Economy: Strategy, Structure and Management. Northampton: Edward Elgar, 2004.
25. Porter M.E. Clusters of Innovation Initiative. Cambridge, MA: Monitor Group, 2003. URL: http://www.isc.hbs.edu/pdf/COI_SanDiego.pdf.
26. Rud N.T., Marchuk O.I., Yasheva G.A. Cluster interaction mechanism in the formation of innovative model of region's economy // Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. 2014. № 12(162). P. 281–289. URL: <http://eco-science.net/archive2014/print;page,1,339--12162.html>.

References

1. Ansoff I. *Novaya korporativnaya strategiya* [The new corporate strategy]. St Petersburg: Piter Publ., 1999.
2. Bogdanov G.Ye. *Integratsionnye formy vzaimodeystviya predpriyatii makaronnoy promyshlennosti, 2008* [Integration forms of interaction between enterprises of the macaroni industry, 2008]. Elektronnyy arkhiv Yu-UrGU [Electronic archive of SUSU]. Available at: <http://dspace.susu.ac.ru/bitstream/handle/0001.74/1364/3.pdf?sequence=1>.
3. Vaylunova Yu.G. *Institutsional'nye metody stimulirovaniya setevogo vzaimodeystviya sub'ektov kholdinga* [Institutional methods of stimulating the network interaction of the holding's subjects]. *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta – Vestnik of Vitebsk State Technological University*, 2016, no. 1(30), pp. 117–129.
4. Vaylunova Yu.G., Yasheva G.A. et al. *Mekhanizmy povysheniya konkurentosposobnosti tekstil'nogo i shveytnogo proizvodstva Respubliki Belarus' na osnove sozdaniya integratsionnykh struktur* [Mechanisms for increasing the competitiveness of textile and clothing production in the Republic of Belarus on the basis of the creation of integration structures]. *Innovatsii v tekstil'noy promyshlennosti* [Innovations in the textile industry]. Vitebsk: VGTU Publ., 2016.
5. Vertakova Yu.V. *Ispol'zovanie setevogo podkhoda dlya obespecheniya ustoychivosti razvitiya predprinimatel'skikh struktur v usloviyakh ekonomicheskogo krizisa* [Using the network approach to ensure the stability of the development of entrepreneurial structures in the conditions of the economic crisis]. *InVestRegion*, 2009, no. 2, pp. 36–43.
6. Gershteyn Ye.F. *Differentsiatsiya i integratsiya v promyshlennosti: teoriya i praktika razvitiya: avtoref. dis. d-ra ekon. nauk* [Differentiation and integration in manufacturing: theory and practice of development. Dr. econ. sci. diss.]. Minsk, 1993.
7. Deryabina M.A. *Gorizonta'nye svyazi i setevaya koordinatsiya v sovremennoy ekonomike* [Horizontal communications and network coordination in the modern economy]. *Obshchestvennye nauki i sovremenost' – Social Sciences and Contemporary World*, 2014, no. 1, pp. 65–76.
8. Kazantsev A.K., Nikitina I.A. *Innovatsionnye klasteri v regional'nykh strategiyakh* [Innovative clusters in regional strategies]. St Petersburg: SPbSU Publ., 2011.
9. Kastel's M. *Stanovlenie obshchestva setevykh struktur* [The formation of a society of network structures]. *Novaya postindustrial'naya volna na Zapade. Antologiya* [A new post-industrial wave in the West. Anthology. V.L. Inozemtsev (ed.)]. Moscow: Academia Publ., 1999, pp. 494–505.
10. Katenev V.I. *Perspektivy razvitiya setevoy ekonomiki v usloviyakh formiruyushchegosya obshchestva znaniy* [Prospects for the development of the network economy in the conditions of the emerging knowledge society]. *Problemy sovremennoy ekonomiki – Problems of Modern Economics*, 2007, no. 2(22), pp. 24–32.
11. Popova Yu.F. *Razvitie setevykh form mezhfirmennoy kooperatsii v rossiyskoy ekonomike* [Development of network-based forms of interfirm cooperation in the Russian economy]. *Kreativnaya ekonomika – Creative Economy*, 2008, no. 9(21), pp. 36–42.
12. Porter M. *Competition* (Russ. ed.: Porter M. Konkurentsia. Moscow: Vil'yams Publ., 2002).
13. Radaev V.V. *Rynok kak perepletienie sotsial'nykh setey* [The market as a weave of social networks]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2008, vol. 6, no. 2, pp. 47–54.
14. Smorodinskaya N.V. *Globalizirovannaya ekonomika: ot ierarkhiy k setevomu ukladu* [The globalized economy: from hierarchies to a networked way of life]. Moscow: Institute of Economics of the RAS Publ., 2015.
15. Sheresheva M.Yu. *Metodologiya issledovaniya setevykh form organizatsii biznesa* [Methodology of research of network-based forms of business organization]. Moscow: HSE Publishing house, 2014.
16. Sheresheva M.Yu. *Formy setevogo vzaimodeystviya kompaniy* [Forms of network-based interaction of companies]. Moscow: HSE Publishing house, 2010.
17. Yuldasheva O.U., Katenev V.I., Polonskiy S.Yu. *Mezhfirmennaya kooperatsiya: setevye formy organizatsii biznesa* [Interfirm cooperation: network-based forms of business organization]. *Novosti elektrotekhniki – News of Electrical Engineering*, 2013. Available at: <http://news.elteh.ru/arh/2007/44/29.php>.
18. Yasheva G.A. *Klaster'naya kontseptsiya povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatii v kontekste setevogo sotrudnichestva i gosudarstvenno-chastnogo partnerstva* [Cluster concept of increasing the competitiveness of enterprises in the context of network-based cooperation and public-private partnership]. Vitebsk: VGTU Publ., 2010.
19. Yasheva G.A., Kostyuchenko Ye.A. *Metodologicheskie aspekty klaster'nogo podkhoda k innovatsionnomu razvitiyu i povysheniyu konkurentosposobnosti natsional'noy ekonomiki* [Methodological aspects of the cluster approach to innovative development and increasing the competitiveness of the national economy]. *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta – Vestnik of Vitebsk State Technological University*, 2016, no. 1(30), pp. 188–208.
20. Yasheva G.A., Kunin V.A. *Teoretiko-metodologicheskie osnovy klasterov i ikh rol' v povyshenii ustoychivosti natsional'nykh ekonomik. Regional'naya ekonomika i upravlenie – Regional Economics and Management*, 2014, no. 1(37). Available at: <http://region.mcnp.ru>.
21. Brandenburger A.M., Nalebuff J.B. *Coopetition: A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation*. N.Y.: Currency Doubleday, 1996.
22. Hamel G., Prahalad C.K. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
23. Lado A.G., Boyd N.G., Hanlon S.C. *Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*. *The Academy of Management Review*, 1997, no. 22(1), pp. 110–141.
24. Man A.-P. de. *The Network Economy: Strategy, Structure and Management*. Northampton: Edward Elgar, 2004.
25. Porter M.E. *Clusters of Innovation Initiative*. Cambridge, MA: Monitor Group, 2003. Available at: www.isc.hbs.edu/pdf/COI_SanDiego.pdf.
26. Rud N.T., Marchuk O.I., Yasheva G.A. *Cluster interaction mechanism in the formation of innovative model of region's economy*. *Aktual'ni problemi ekonomiki: naukoviy ekonomichniy zhurnal – Topical Problems of Economy. Scientific Economic Journal*, 2014, no. 12(162), pp. 281–289. Available at: <http://eco-science.net/archive2014/print:page,1,339-12162.html>.