

**Бігунов-Новіков Л.Ю.**

аспірант

Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана

**Bigunov-Novikov Leonid**

Postgraduate Student

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ СІТЬОВИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

## COMPETITIVE ADVANTAGES OF NETWORK BUSINESS STRUCTURES

*У статті розглянуто різні рівні управління сітьовими бізнес-структурами, визначено конкурентні переваги таких механізмів управління трансакціями порівняно з окремими фірмами. Встановлено, що конкурентні переваги сітей виникають в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища, пов'язаного з високою часткою обміну нематеріальними активами між учасниками сітьових бізнес-структур, а також із зовнішніми інституційними та ринковими факторами невизначеності. Сітьова форма контрактної взаємодії виникає як спосіб мінімізації впливу невизначеності на діяльність фірми як на рівні двосторонніх взаємовідносин між сторонами угоди, так і на більш високому рівні визначеного портфеля сітьових контрактів, які є в управлінні фірми. Різновиди таких портфелів у формі «зірки», «паутини» та «гібриду» розглянуто у статті. Такий комплексний погляд на бізнес-структури дає змогу говорити про нову форму конкуренції не між окремими фірмами, а між сітями, які стають новим джерелом отримання конкурентних переваг.*

**Ключові слова:** сітьові бізнес-структури, портфель сітьових контрактів, трансакції, знання, інформація, відкриті інновації, взаємовідносницькі контракти, невизначеність.

*В статье рассмотрены различные уровни управления сетевыми бизнес-структурами, определены конкурентные преимущества таких механизмов управления транзакциями по сравнению с отдельными фирмами. Установлено, что конкурентные преимущества сетей возникают в условиях высокого уровня неопределенности внешней среды, связанного с высокой долей обмена нематериальными активами между участниками сетевых бизнес-структур, а также с внешними институциональными и рыночными факторами неопределенности. Сетевая форма контрактного взаимодействия возникает как способ минимизации влияния неопределенности на деятельность фирмы как на уровне двусторонних взаимоотношений между сторонами сделки, так и на более высоком уровне определенного портфеля сетевых контрактов, которые есть в управлении фирмы. Разновидности таких портфелей в форме «звезды», «паутины» и «гибрида» рассмотрены в статье. Такой комплексный взгляд на бизнес-структуры позволяет говорить о новой форме конкуренции не между отдельными фирмами, а между сетями, которые становятся новым источником получения конкурентных преимуществ.*

**Ключевые слова:** сетевые бизнес-структуры, портфель сетевых контрактов, транзакции, знания, информация, открытые инновации, взаимоотношенческие контракты, неопределенность.

*Despite the rapid spread of network business structures, their research is at an early stage of development. While some steps forward have been made in the study of the nature of bilateral network relationships, at the network level, as a new specific unit of analysis, economics and management practices make only the first attempts to change paradigms and perceptions of competition between networks and even industries rather than individual firms. The article considers different levels of management of network business structures, identifies the competitive advantages of such transaction management mechanisms in comparison with individual firms. It is established that the competitive advantages of networks arise in the conditions of high level of uncertainty of the external environment connected with a high share of exchange of intangible assets between participants of network business structures, and also with external institutional and market factors of uncertainty. The network form of contractual interaction thus arises as a way to minimize the impact of uncertainty on the firm's activities both at the level of bilateral relations between the parties to the agreement and at a higher level of a defined portfolio of network contracts managed by the firm. Varieties of such portfolios in the form of "star", "web" and "hybrid" are considered in the paper. Such a comprehensive view of business structures allows us to talk about a new form of competition not between*

*individual firms, but networks, which become a new source of competitive advantage. Analyzing the existing portfolio of the firm in terms of tier two networks or at the stage of modeling such a portfolio based on knowledge of the benefits of “stars” or “web” network business structure, as well as individual firms participating in such structures can gain competitive advantage through portfolio adjustment tools and accordingly, through more effective adaptation to changes in conditions of uncertainty, reducing transaction costs. Further research may address a wider range of tiers of second-tier networks, the analysis of inter-firm relationships at the third level, the level of industries and their overall impact on the economy.*

**Keywords:** *network business structures, portfolio of network contracts, transactions, knowledge, information, open innovations, interrelationships, uncertainty.*

**Постановка проблеми.** Розвиток теорії трансакційних витрат дав змогу отримати вагомий науковий інструментарій для аналізу ринку та фірми як окремих альтернативних форм організації обміну [4; 13]. Однак історія бізнесу, практика сьогодення свідчать про те, що ринок та фірма є, скоріше, частковими та ідеальними формами реалізації трансакцій, більшість яких реалізується в рамках сітьових бізнес-структур та сітьових довгострокових взаємовідносницьких контактів між автономними економічними суб'єктами. Як справедливо зазначає В.В. Пауелл [12], класичне поняття ринку було сформоване тільки в кінці XVIII століття, а «багата історія бізнесу свідчить про те, що фірми з чітко встановленими кордонами і високою децентралізацією функцій досить атипові. Історія сучасної комерції – це історія сімейного бізнесу, союзів, картелів та розвинених дистрибуторських торгових компаній – всі компанії з нечіткими та необмеженими кордонами».

Перехід до постіндустріальної фази розвитку у XXI столітті, стрімке поширення інформаційно-комунікаційних технологій, диференціація та кастомізація виробництва, зростання невизначеності зовнішнього середовища ще більше активізували утворення сітьових бізнес-структур. Сьогодні у світі кожного року створюється близько 4–5 тисяч стратегічних альянсів [14] між компаніями, які є тільки однією з форм сітьової контрактної взаємодії, що підлягає статистичному підрахунку.

Незважаючи на стрімке поширення сітьових бізнес-структур, їх дослідження перебувають на початковій стадії розвитку. Якщо в рамках вивчення природи функціонування двосторонніх сітьових відносин зроблені певні кроки вперед, то на рівні сіті як нової конкретної одиниці аналізу економічна наука й практика управління роблять тільки перші спроби змінити парадигму та уявлення про конкуренцію між сітями й навіть галузями, а не між окремими фірмами. «Ми не концентруємося над тим, як працює наша сіть альянсів з іншими компаніями. Здебільшого ми не витрачаємо сили на те, як окремі взаємовідносини між компаніями вписуються в більш широку сіть», – зазначає директор з корпоративних альянсів міжнародної ІТ-компанії “Unisys” [8].

Таким чином, аналіз конкуренції на рівні сітьових бізнес-структур, конкурентні переваги таких структур, як і окремих фірм, які є їх учасниками, мають вагомий науковий та управлінський інтерес.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями феномена функціонування й природи утворення сітьових-бізнес структур займалося та займається широке коло науковців як на економічному, так і на міждисциплінарному рівнях. Однак гідних робіт,

присвячених дослідженням сітей саме як окремих конкурентних одиниць аналізу, а не як двосторонніх відносин, написано мало. Серед них можна виділити роботи Р.Е. Майлза та С.С. Сноу (дослідження внутрішніх, стабільних та динамічних сітьових бізнес-структур) [10; 11], С. Дженса, У.С. Хестерлі, С.П. Боргатті (дослідження соціального механізму сітей) [7], Б. Гомес-Кассереса [6], Г. Грива, Т. Роулі, А. Шипілова (дослідження конкурентних переваг стратегічних альянсів) [15], Х. Чесбро (теорія «відкритих інновацій») [1; 2; 3].

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Основним завданням дослідження є виявлення конкурентних переваг сітьових бізнес-структур як нової конкурентної одиниці аналізу, визначення основних різновидів сітей та оцінювання їх ефективності в різних умовах функціонування.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Сітьова бізнес-структура передбачає наявність вибраного, стійкого та структурованого кола автономних фірм (як і неприбуткових організацій), залучених до створення та реалізації товарів і послуг через взаємовідносницькі контракти (контракти, які, крім юридичних зобов'язань, враховують неявні, неформальні, соціальні домовленості сторін), які сприяють, на відміну від класичних (ринкових) контрактів, кращій адаптації до непередбачуваних обставин зовнішнього середовища, а також координації та захисту угод обміну [7].

Внаслідок входження фірми у різноманітні сітьові взаємозв'язки виникає синергійний ефект, на основі чого формується особлива форма капіталу, а саме сітьового капіталу, який являє собою ресурсні можливості, що створюються сітьовою бізнес-структурою. Ці можливості реалізуються як за рахунок отримання взаємного доступу до ресурсів учасників сіті, так і в результаті створення додаткових запасів економічних ресурсів внаслідок сітьової взаємодії. Таким чином, організація трансакцій у рамках сіті дає змогу фірмі підвищити адаптивний потенціал за рахунок зростання можливостей мобілізації ресурсів інших учасників в умовах змін зовнішнього середовища. Дохід від сітьового капіталу в такому разі приймає форму квазі-ренти або взаємовідносницької ренти [5].

З точки зору трансакційної теорії сітьові бізнес-структури є найменш трансакційно витратними механізмами управління обміном в умовах невизначеності. Опортунізм, який виникає за ступенем зростання специфічності активів під час обміну та фундаментальної трансформації [13] на стабільних ринках і зазвичай приводить до вертикальної та горизонтальної інтеграції через концентрацію прав власності як форми стримування опортунізму, в умовах невизначеності замінюється коопераційною адаптацією та мотивами спільної реалізації цілей

учасниками сітей, що стає більш вигідною альтернативою опортунізму. Таким чином, сторони діють на основі взаємовідносницьких контрактів, за допомогою яких вони виробляють власний механізм регулювання відносин, заснований на використанні специфічних формальних та неформальних норм взаємодії партнерів, механізмів примусу до їх виконання і власних (а не судових) колективних санкцій за порушення подібних норм, що знижує трансакційні витрати учасників і стимулює встановлення взаємної довіри. Іншими словами, в рамках сіті зобов'язання та відповідальність кожного учасника мають не двосторонній характер, а багатосторонній, що збільшує ризики втрати ділової репутації та ізоляції вже не серед одного, а широкого кола партнерів у разі опортуністичної поведінки. За таких умов долається проблема достовірних зобов'язань на *ex post* стадії реалізації контракту через те, що формується механізм самовиконання контракту, який не потребує додаткових витрат на забезпечення трансакцій. Такий механізм збільшує прогнозованість дій учасників, що особливо важливо в умовах невизначеності.

Крім того, на зниження рівня трансакційних витрат впливає відсутність класичної контрактної цінової адаптації, коли кожен актив, який сторони використовують під час обміну, має опосередковуватися встановленням справедливих цін, що особливо складно зробити в умовах невизначеності та високої частки нематеріальних активів під час обміну. Натомість замість оцінки дискретного поточного обміну сторони використовують гнучкі явні або неявні взаємовідносницькі угоди («конституції»), які створюють механізми розподілу ризиків, вигід і витрат від спільної діяльності на основі визначених спільних інтересів залежно від майбутніх обставин та результатів економічної діяльності. З формально юридичної точки зору такі угоди охоплюють широкий спектр відносин: від засновницьких, агентських торговельних договорів, форвардних договорів до складних структурованих угод у рамках франчайзингу, спільних підприємств, стратегічних альянсів, бізнес-асоціацій. Всі ці різновиди контрактів об'єднує те, що вони є альтернативою дискретному класичному контракту, який має чіткі та визначені умови свого виконання за умовами, термінами, цінами тощо.

Важливо також зазначити, що, крім перевищення вигід коопераційної адаптації над вигодами опортунізму в умовах невизначеності, перехід від ринкового способу організації трансакцій до забезпечення виконання трансакцій у рамках однієї фірми не відбувається через логіку скорочення ризиків і протидії невизначеності, описану Ф.Х. Найтом [15]. За Ф.Х. Найтом, основною умовою протидії невизначеності є групування різних негативних подій у майбутньому в певні сценарії розвитку, що дає змогу фірмам більш-менш точно оцінювати власні ризики. Інструментом такого групування є спеціалізація фірм на певних роботах та ключових компетенціях. Іншими словами, якщо фірма концентрується на певній діяльності та делегує виконання частини робіт своїм партнерам, вона більш ефективно й точно контролює ризики та відповідні

трансакційні витрати, пов'язані з невизначеністю. Таким чином, спеціалізація в рамках сіті є важливим інструментом протидії невизначеності та зниження трансакційних витрат. Саме тому ми спостерігаємо стрімкий розвиток аутсорсингових послуг та децентралізацію виробничих процесів у галузях з високим рівнем невизначеності, що обумовлюється високою конкуренцією, нестабільністю та сезонністю попиту, короткими життєвими циклами продукції, інституційними факторами тощо.

Скорочення трансакційних витрат у рамках сітьових бізнес-структур в умовах невизначеності прямо впливає на збільшення прибутку кожної фірми-учасниці сіті, оскільки трансакційні витрати відображають невизначеність шляхом включення премії за ризик, розмір якої залежить від вірогідності невиконання угоди, і, відповідно, виникнення додаткових витрат у одній чи обох сторін [16]. Відповідно, чим менші трансакційні витрати, тим більша прибуткова маржа сітей порівняно з менш трансакційно ефективними структурами управління за тих самих заданих ризиків. Крім цього, вигоди учасників сітьових бізнес-структур можуть виражатися у:

- збільшенні спільної виручки;
- скороченні спільних витрат;
- розподілі спільних фінансових, операційних ризиків, інституційних ризиків;
- зменшенні необхідних спільних інвестиційних ресурсів.

Також важливою перевагою сітьових бізнес-структур є обмеженість у часі. Коли середовище характеризується короткими життєвими циклами продукції, на перший план виходить проблема часу, адже через збільшення строків технологічних розробок затрати на них постійно ростуть, тоді як перебування продукції на ринку скорочується. Підприємства залишаються дуже обмеженими у часі для амортизації виробничих капіталовкладень. До того ж через ерозію цін перевагу спочатку отримує той виробник, який одним із перших скористається спочатку високим рівнем цін для швидкої амортизації, тому час (швидке досягнення точки беззбитковості продукції) стає стратегічним фактором успіху, оскільки, по-перше, за пізнього проникнення на ринок періоду присутності на ньому не вистачає, щоби покрити інвестиції, по-друге, може сформуватися новий стандарт, який буде визначати подальший розвиток ринку.

С. Амоа зі співавторами у роботі [9] досягнення зазначених переваг під час створення та виведення нової продукції на ринок пояснює за допомогою двох ефектів співпраці, таких як ефект спільного інвестування та ефект спільного виробництва. Такі ефекти дають змогу зекономити час, витрати реалізації проєкту, а головне, отримати додаткові ренти (шумпетерські ренти) за рахунок більш швидкого виводу продукції на ринок і здобуття більшої долі ринку. Графічно економія часу, витрат та переваги у здобутті частки ринку можна зобразити так, як показано на рис. 1.

Як видно рис. 1 (жирна крива лінія), за спільного виробництва нового продукту за рахунок ефекту спільного інвестування досягається економія витрат

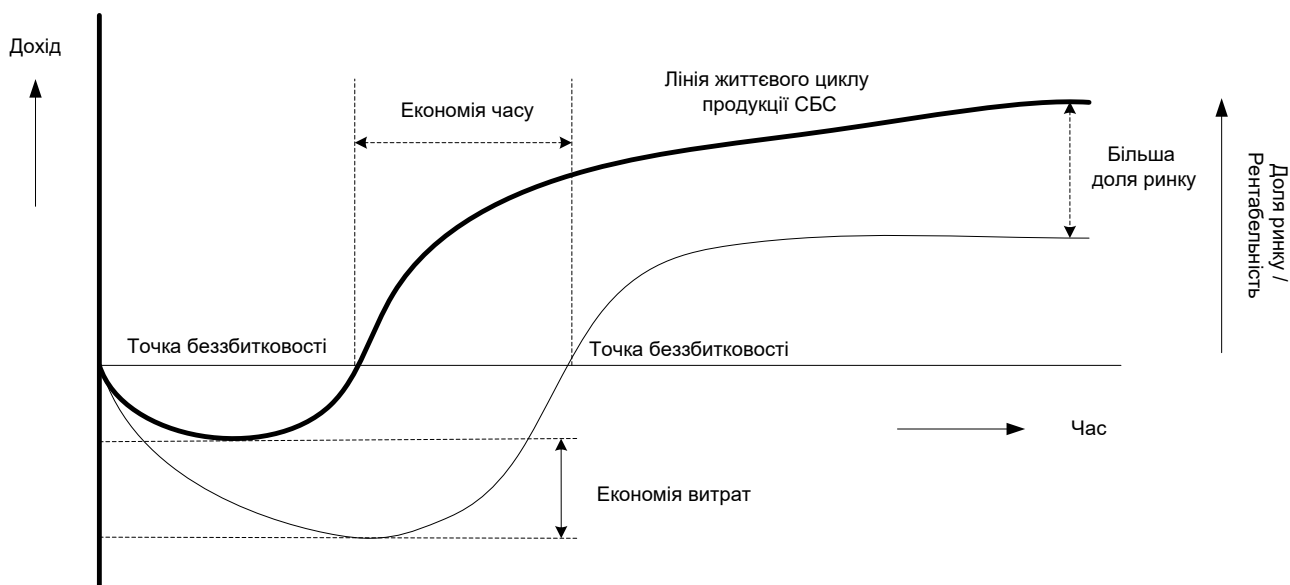


Рис. 1. Порівняння життєвого циклу продукції сіткової бізнес-структури та підприємства інсорсингового типу

Джерело: [9]

кожного з учасників СБС, що виражається у більш ранньому досягненні точки беззбитковості проекту, а ефект спільного виробництва забезпечує більш швидкий вихід продукції на ринок, що приводить до отримання більшої частки ринку.

Останні дослідження [14] також вказують на те, що протидія невизначеності в рамках сіткової бізнес-структури є можливою не тільки на двосторонньому рівні, але й за рахунок правильного проектування портфельів сіткових контрактів та зміни парадигми конкуренції фірм на парадигму конкуренції сіткових бізнес-структур, які стають новими одиницями конкурентного аналізу, піднімаючи його рівень на нову сходинку.

Зокрема, виділяють конфігурацію портфеля сіткових контрактів у формі «зірки», «павутини» та «гібриду» (рис. 2). «Зірка» – це такий сітвовий портфель, за якого так звана фокальна фірма (яка є об'єктом аналізу) посідає центральне положення, має сітвові контракти з різними партнерами, які не пов'язані між собою. Про конфігурацію у формі «павутина» можна говорити, коли партнери пов'язані не тільки з фокальною фірмою, але й між собою. «Гібрид» включає елементи «зірки» та «павутини».

В основі визначальної різниці між портфелями сітей (сітей другого рівня) лежать принципи обміном інформацією, знаннями та координація діяльності між учасниками.

«Павутина» сприяє більш тісному обміну інформацією між учасниками та їх координації всередині сіті. Це полегшує спільну роботу над складними проектами або продуктами, але водночас така конфігурація не досить ефективна для впровадження інновацій, оскільки всі учасники «павутини» володіють майже однаковою інформацією.

Натомість фокальна фірма в конфігурації «зірки» забезпечує собі доступ до інформації кожного з партнерів, які не взаємодіють між собою, що дає

зможу такій фірмі отримувати велику базу знань та ідей часто з різних галузей, що стимулює створення нових продуктів та ринків.

«Гібридні» конфігурації дають змогу поєднувати переваги «зірок» і «павутини». Необхідно зазначити, що в чистому вигляді «зірки» та «павутини» зустрічаються нечасто, тому ми говоримо про них, як про деякі ідеальні форми організації транзакцій всередині сіті, а залежно від того, які зв'язки превалюють у фокальній фірмі, до такого типу («зірка» чи «павутина») така фірма тяжіє.

Інструментарій портфельного сітвового аналізу дає змогу реалізовувати стратегію фірми відносно формування того чи іншого типу сіті. При цьому та чи інша конфігурація ефективна залежно від таких факторів:

- динамізм галузі (про динамізм галузі говорять тоді, коли тут відбуваються непередбачувані й часті зміни, які стосуються технологій, попиту, конкуренції тощо; якщо такі зміни нечасті, тоді такі галузі можна віднести до стабільних);

- ширина асортименту товарів та послуг фірми;

- вплив на ринок (цей фактор визначає силу бренду компанії, за рахунок чого вона може встановлювати вищі ціни на свою продукцію; репутацію та обсяги виробництва, які дають змогу отримувати кращі умови для постачання технологій та матеріалів, а також залучати кращих професіоналів, ніж конкуренти в галузі; обсяг фінансових ресурсів і фінансову стійкість, що дає змогу фірмі мати «подушку безпеки» навіть під час криз).

Сіті з конфігурацією «зірка» ефективні за високого динамізму галузі, широкого асортименту товарів та послуг, які виробляє така фірма, та її вагомого впливу на ринок. За наявності таких факторів «зіркам» легше збирати необхідну інформацію та користуватися новими можливостями, легко заводити нові зв'язки та відносно легко відмовляти-

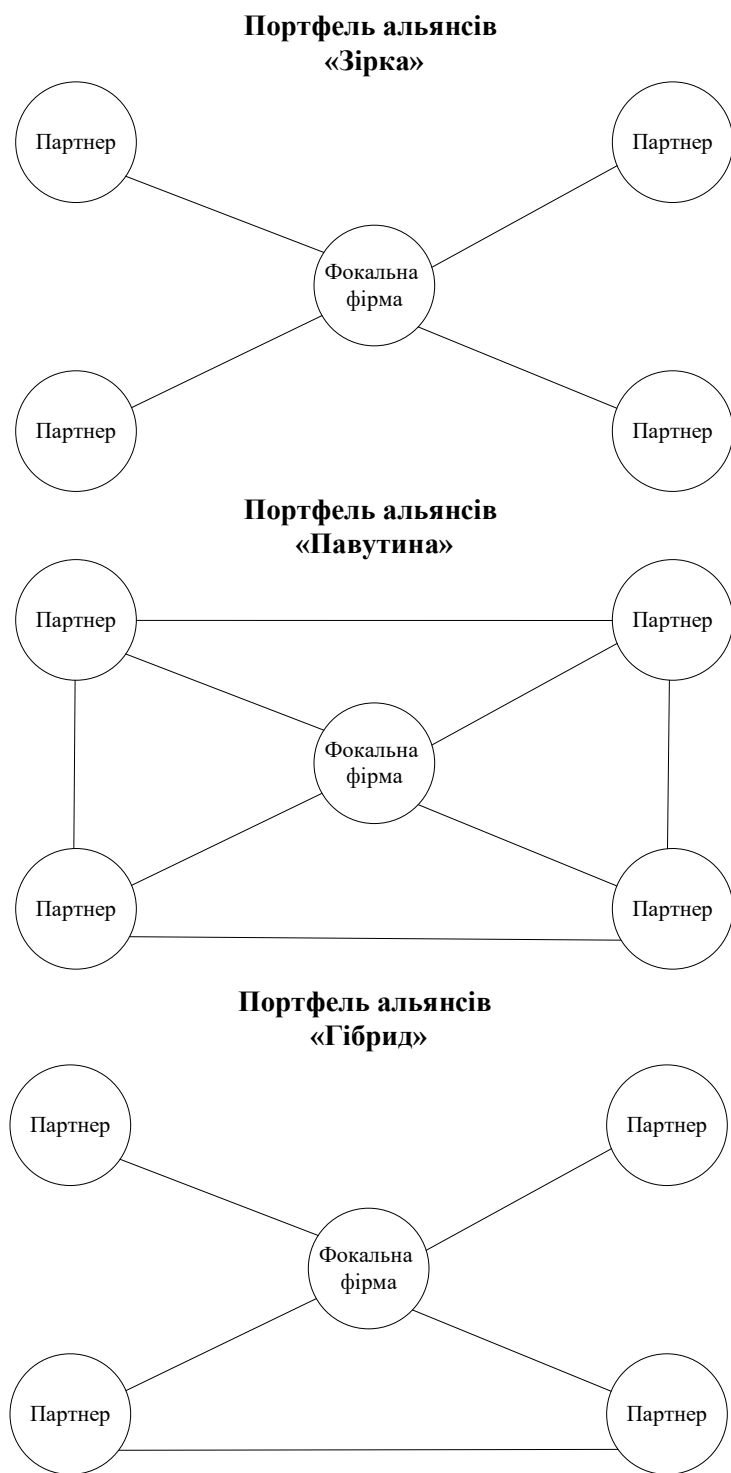


Рис. 2. Конфігурації портфельів сітєвих бізнес структур

Джерело: [14]

ся від старих. Іншими словами, «зірки» за рахунок доступу до нових знань своїх партнерів протидіють невизначеності в динамічних галузях, де час і частота змін відіграють ключову роль для отримання переваг. В таких умовах «зірки» мають можливість більш ефективно запускати нову продукцію та послуги, отримувати вигоди від ефекту диференціації продуктового портфеля, а високий вплив на ринку дає змогу не тільки легко вибирати собі партнерів,

але й формувати сітєві відносини навіть з конкурентами своїх партнерів і впливати на їх сітєві відносини.

Загалом серед партнерів, які можуть бути учасниками сіті-«зірки», слід назвати таких:

- виробники взаємодоповнюючих до фокальної фірми продуктів, що дає змогу підвищити цінність продукції фокальної фірми (виробники програмного забезпечення та гаджетів, побутових приладів – хороший приклад такої співпраці);
- виробники продуктів-замінників (співпраця дає змогу отримувати вигоди за рахунок ефекту диференціації продукції та послуг, які пропонують фокальна фірма й партнер із товарами-замінниками);
- нові учасники галузі, які мають високий інноваційний потенціал;
- конкуренти партнера фокальної фірми (така співпраця дає змогу стимулювати конкуренцію між партнерами, що позитивно позначатиметься на якості співпраці з кожним із них за правильного розподілу замовлень між ними);
- прями конкуренти (така співпраця дає змогу конкурувати з іншими конкурентами, а також економити на певних спільних витратах, які не впливають безпосередньо на виробництво (маркетингові витрати, державні послуги, доступи до баз даних тощо)).

На відміну від «зірки», «павутини» ефективні під час спеціалізації на виготовленні одного або декількох елементів для виготовлення певної продукції у відносно стабільних галузях. Досить поширені такі конфігурації в автомобільній чи авіабудівній галузях, коли одна головна фірма (власник бренду, наприклад "TOYOTA") формує сіть постачальників, які спеціалізуються на певних деталях автомобіля й тісно співпрацюють між собою, обмінюються інформацією та знаннями, оскільки залучені в єдиний виробничий процес. Зазвичай учасники сітей-«павутини» не мають значного впливу на ринок одноособово, тому така конфігурація дає їм змогу шляхом об'єднання конкурувати з більш впливовими фірмами чи іншими сітями.

**Висновки.** Аналізуючи наявний портфель фірми з точки зору сітей другого рівня або на етапі моделювання такого портфеля на базі знань про переваги «зірок» чи «павутин», сітєва бізнес-структура та окремі фірми-учасниці таких структур можуть отримувати конкурентні переваги через інструменти налагодження портфеля й, відповідно, через більш ефективну адаптацію до змін в умовах невизначеності, зменшуючи трансакційні витрати.

Подальші дослідження можуть стосуватися більш широкого кола зав'язків сітей другого рівня, тобто аналізу міжфірмових взаємовідносин на третьому рівні, тобто на рівні галузей, та їх загального впливу на економіку.

## Бібліографічний список:

1. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 2003.
2. Chesbrough H. Open innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation. 2006.
3. Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West, J. (eds) Open Innovation: Researching a New Paradigm, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 2006.
4. Coase R. The nature of the firm. *Economic*. 1937. № 4. P. 386–405.
5. Dryer J.H. Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks. Oxford University Press, Incorporated, 2000. P. 39.
6. Gomes-Casseres B. The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1996.
7. Jones C., Hesterly W.S., Borgatti S.P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Journal*. 1997. Vol. 22. № 4. P. 917–918.
8. Lavie D.H., Singh. The evolution of alliance portfolios: The case of Unisys. *Industrial and Corporate Change* 21, 2012. P. 763–809.
9. Fiksiński M.A., Sakyi O.B., Amoa, Sicco C. Santema, Wouter W.A. Beelaerts van Blokland "Lean value creation metrics for networked organizations". Aerospace Management and Operations Faculty of Aerospace Engineering Delft University of Technology, 2008 The Netherlands.
10. Miles R.E., Snow C.C. Organizations New Concept for New Forms, *California Management Review*, 1986. № 27. P. 62–73.
11. Miles R.E., Snow C.C. Cause of Failure in Network Organizations, *California Management Review*, summer, 1992. P. 53–72.
12. Powell W.W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organizing. IN B. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. 1990. P. 295–336. Greenwich, CT : JAI.
13. Williamson O.E. The economic institutions of capitalism. New York : Free Press, 1985.
14. Грив Г., Роули Т., Шипилов А. Преимущество сетей: Как извлечь максимальную пользу из альянсов и партнерских отношений / пер. с англ. Москва : Альпина Паблшер, 2018. 259 с.
15. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / пер с англ. Москва : Дело, 2003. 360 с.
16. Норт Д.К. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики = Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Москва : Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.

## References:

1. Chesbrough, H. (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard University Press, Cambridge, Mass. (in English)
2. Chesbrough, H. (2006). 'Open innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation', in Chesbrough et al. 2006. (in English)
3. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J. (eds) (2006) Open Innovation: Researching a New Paradigm, Harvard University Press, Cambridge, Mass. (in English)
4. Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386–405. (in English)
5. Dryer, Jeffrey H. (2000) Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks. Oxford University Press, Incorporated, p. 39. (in English)
6. Gomes-Casseres, Benjamin (1996) The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry. Cambridge, MA: Harvard University Press. (in English)
7. Jones C., Hesterly W.S., Borgatti S.P. (1997) A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Journal*, vol. 22, № 4, p. 917–918. (in English)
8. Lavie D.H. Singh. (2012) The evolution of alliance portfolios: The case of Unisys. *Industrial and Corporate Change* 21 : 763–809. (in English)
9. Mikołaj A. Fiksiński, Sakyi O.B. Amoa, Sicco C. Santema, Wouter W.A. (2008) Beelaerts van Blokland "Lean value creation metrics for networked organisations" // *Aerospace Management and Operations Faculty of Aerospace Engineering Delft University of Technology, The Netherlands*. (in English)
10. Miles R.E., Snow, C.C. (1986) Organizations New Concept for New Forms, *California Management Review* 27, 3, pp. 62–73. (in English)
11. Miles R.E., Snow, C.C. (1992) Cause of Failure in Network Organizations, *California Management Review*, summer, pp. 53–72. (in English)
12. Powell, W.W. (1990) Neither market nor hierarchy: Network forms of organizing. IN B. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*: 295–336. Greenwich, CT: JAI. (in English)
13. Williamson, O.E. (1985) The economic institutions of capitalism. New York: Free Press. (in English)
14. Griv G. (2018) Preimushchestvo setey: Kak izvlech' maksimal'nuyu pol'zu iz al'yansov i partnerskikh otnosheniy [*The advantage of networks: How to get the most out of alliances and partnerships*]. M.: Al'pina Pabliher, 259 s. (in Russian)
15. Nayt F.Kh. (2003) Risk, neopredelennost' i pribyl' [*Risk, Uncertainty and Profit*] / Per s angl. – M.: Delo, 360 s. (in Russian)
16. Nort D.K. (1997) Instituty, institutsional'nyye izmeneniya i funktsionirovaniye ekonomiki [*Institutions, Institutional Change and Economic Performance (1990)*]. Moskva: Fond ekonomicheskoy knigi "Nachala" [*Fund of the economic book "Elements"*], 180 s. (in Russian)