

КЛАСИФІКАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР

© 2014 ШУБЧІК О. А.

УДК 334.7

Шубчик О. А. Класифікація підприємницьких мережеских структур

У статті досліджено чинники, що спричиняють необхідність переходу до нових мережеских методів управління. Проаналізовано різні підходи до визначення мережеских підприємств та запропоновано власне трактування поняття «мережеска структура» як системи взаємопов'язаних об'єктів господарювання, що базується на раціональному використанні загальних ресурсів, ідей за підтримки сучасного інформаційно-комунікаційного забезпечення для розширення границь бізнесу, отримання економічного ефекту та вдосконалення інноваційної діяльності. При систематизації наукових праць вітчизняних і закордонних учених виділено класифікаційні ознаки мережеских структур за: типом моделі мережі, базовою основою створення, однорідністю формату, місцем походження, стійкістю взаємозв'язків, рівнем самостійності, інноваційною складовою, територіальним розміщенням, шляхами розвитку, маркетинговими комунікаційними каналами, виробничою складовою, ступенем стабільності учасників, розміром підприємств-учасників, стратегічним партнерством, основним видом діяльності, рівнем централізації та за ступенем формалізації.

Ключові слова: мережа, мережеска структура, класифікація, мережескі методи управління, розвиток підприємства.

Рис.: 1. **Бібл.:** 18.

Шубчик Олена Андріївна – аспірантка, кафедра інформаційних систем і технологій управління, Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (вул. Щорса, 31, Донецьк, 83050, Україна)

E-mail: Gon4ik13@mail.ru

УДК 334.7

UDC 334.7

Шубчик Е. А. Класификация предпринимательских сетевых структур

В статье исследованы факторы, вызывающие необходимость перехода к новым сетевым методам управления. Проанализированы различные подходы к определению сетевых предприятий и предложена собственная трактовка понятия «сетевая структура» как системы взаимосвязанных объектов хозяйствования, базирующейся на рациональном использовании общих ресурсов, идей при поддержке современного информационно-коммуникационного обеспечения для расширения границ бизнеса, получения экономического эффекта и совершенствования инновационной деятельности. При систематизации научных работ отечественных и зарубежных ученых выделены классификационные признаки сетевых структур по: типу модели сети, базовой основе создания, однородности формата, месту происхождения, устойчивости взаимосвязей, степени самостоятельности, инновационной составляющей, территориальному размещению, путям развития, маркетинговым коммуникационным каналам, производственной составляющей, степени стабильности участников, размеру предприятий-участников, стратегическому партнерству, основному виду деятельности, уровню централизации и по степени формализации.

Ключевые слова: сеть, сетевая структура, классификация, сетевые методы управления, развитие предприятия.

Рис.: 1. **Библ.:** 18.

Шубчик Елена Андреевна – аспірантка, кафедра інформаційних систем і технологій управління, Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (вул. Щорса, 31, Донецьк, 83050, Україна)

E-mail: Gon4ik13@mail.ru

Shubchik O. A. Classification of Business Networking Structures

The article examines the factors that cause the need for the transition to the new network management practices. Different approaches to the definition of network companies were analyzed and own interpretation of the concept of "network structure" as a system of interconnected objects of management was offered, based on the rational use of shared resources and ideas with the support of modern information and communication software for expanding the boundaries of business, obtaining the economic benefits and improving the innovative activities. In the systematization of scientific works of Russian and foreign scientists the classification features of network structures were highlighted: the type of network model, the base of creating, uniformity of format, place of origin, the stability of the relationship, the degree of independence, innovation component, territorial location, ways of development, marketing communication channels, industrial component, the degree of stability of participants, the size of the participating companies, the strategic partnership, the main activity, the degree of centralization and the degree of formalization.

Key words: network, network structure, classification, network management, enterprise development.

Pic.: 1. **Bibl.:** 18.

Shubchik Olena A. – Postgraduate Student, Department of Information Systems and Technology Management, Donetsk National University of Economy and Trade named after M. Tugan-Baranovsky (vul. Shchorsa, 31, Donetsk, 83050, Ukraine)

E-mail: Gon4ik13@mail.ru

З метою зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку та формування ефективного плану розвитку підприємства зосереджують увагу на пошуку нових методів управління та вдаються до певних організаційних змін. Мережескі принципи організації та функціонування підприємницьких структур надають вагомі конкурентні переваги. Розвиток мережеских підприємств на основі сучасних інформаційних технологій та інновацій якісним чином змінює умови функціонування господарюючих суб'єктів, обумовлює необхідність підприємств реорганізувати бізнес-процеси, генерувати нові знання й упроваджувати їх у свою діяльність.

Проблемам розвитку, особливостям формування та методам управління мережескими підприємствами

присвячено роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: М. Кастельс, Д. Даніель, П. Друкер, П. Котлер, А. Норман, О. Тоффлер, Р. Патюрель, О. Шведюк, О. Кавун, Н. Єгорова, Н. Іванова, В. Катькало, Б. Мільнер та інші. Але підходи до визначення поняття підприємницьких мережеских структур та їхньої класифікації досить різняться і є недостатньо дослідженими.

Метою даної роботи є дослідження різних підходів до визначення підприємницьких мережеских структур і побудови системи їхньої класифікації.

Перехід до сучасних методів управління нерозривно пов'язаний з мережескими компаніями, мережескими організаційними структурами. Це обумовлено такими чинниками [1]:

- ✦ постійною зміною зовнішнього середовища і необхідністю адаптації компаній до цих змін;
- ✦ постійним ускладненням виробничої та комерційної діяльності компаній;
- ✦ підвищенням значення фактора часу (підвищення оперативності дій вимагає нового підходу до методів виробництва та управління);
- ✦ розширенням простору компанії;
- ✦ низькою ефективністю загальноприйнятих форм кооперації при вирішенні складних проблем господарської діяльності;
- ✦ прагненням до автономних форм праці;
- ✦ зростанням рівня і появою нового типу мережевої конкуренції, заснованої на вертикальних і горизонтальних зв'язках між фірмами й усередині них;
- ✦ широким використанням нових інформаційних технологій, сучасних засобів телекомунікації, які зробили можливим координацію діяльності розрізнених і розосереджених у просторі компаній;
- ✦ бажанням покупців і продавців знизити рівень невизначеності та ризику не тільки за допомогою встановлення повного контролю, але і через формальні контракти, зростання довіри і прихильності, що досягається в процесі тривалої взаємодії на ринку;
- ✦ прагненням фірм отримати доступ до ресурсів, які контролюються іншими учасниками ринку;
- ✦ необхідністю підвищення ефективності управління рухом товарів, послуг та інформації в каналах розподілу.

Крім того, мережеві зв'язки є одним із факторів економічного зростання та розповсюдження інновацій [2].

У сучасній науці існує декілька підходів до визначення мережевих підприємств. Провідний західний вчений М. Кастельс [3] визначає мережеву структуру як комплекс взаємопов'язаних вузлів, конкретний зміст яких залежить від характеру тієї чи іншої мережевої структури. М. Райсс [4], О. Третьяк, М. Рум'янцева [5] під мережею розуміють інститут, що визначає правила взаємодії та інтеграції підприємств як економічних суб'єктів, які мають близьку систему цінностей. Й. Рюегг-Штюрм і Л. Ахтенхаген [6] вважають, що це об'єднання підприємств шляхом системи вертикальних і горизонтальних коопераційних угод, контрактів, координації їх діяльності та залучення нових партнерів. П. Котлер, Р. Агрол [7] і П. Зібер [8] розглядають мережу як спосіб взаємодії підприємств, що є самостійними у правовому, але залежними в економічному відношенні. О. Шведюк у своїй роботі [9] під мережевою структурою у сфері господарювання розуміє мережеву організацію, мережеві форми організації, міжфірмові мережі, організаційні мережі, гнучку спеціалізацію, квазі-фірму тощо. У роботі [9] автори визначають, що мережеве утворення може бути предметом як інституційного, так і неокласичного дослідження одночасно.

Мережеві утворення в різних сферах економічної діяльності класифікуються за специфічною галузевою ознакою. У даній роботі нами було зроблено спробу об'єднати існуючі та визначити свої класифікаційні ознаки мережевих підприємств (рис. 1).



Рис. 1. Класифікація підприємницьких мережевих структур

1. Тип моделі мережі.

В економіці найбільш відомими є дві моделі мережевої організації бізнес-процесів: компанія-мережа (ділова мережа) і мережа-компанія (внутрішньофірмова мережева структура). Відмінностями між цими двома моделями виступають цілі учасників мережі, їхня майнова залежність та рівень спеціалізації мережі. Компанія-мережа являє собою створення навколо великої фірми – ядра мережі майновонезалежних партнерів з відносно вузькою функціональною спеціалізацією, які є або її постачальниками, або її дистриб'юторами, і мають свої власні цілі розвитку. Створення мережі-компанії передбачає об'єднання рівноправних партнерів у рамках одного майнового комплексу, більшість з яких є юридично самостійними особами, об'єднаних не тільки однією метою, але і взаємодіючих в єдиному просторі потоків [10]. Окремі види діяльності при створенні мережі можуть бути передані іншим компаніям, що спеціалізуються, наприклад, на маркетингових дослідженнях, забезпеченні сировиною і матеріалами, складанні бухгалтерської звітності, підборі кадрів і підвищенні їхньої кваліфікації, післяпродажному обслуговуванні продукції однієї галузі або групи компаній. У деяких випадках зовнішнім виконавцям передається і саме виробництво продукції, тобто виникає таке поняття, як оболонкове підприємство. Це підприємство, яке частину бізнес-функцій передає на контрактній основі стороннім підрядникам, а само зосереджується на основній складовій бізнесу.

2. Стійкість взаємозв'язків.

Р. Майлз і Ч. Сноу [11] виділяють три види мережевого стратегічного партнерства, в основі яких лежить фактор стійкості взаємозв'язків між компаніями: внутрішнє мережеве партнерство, що передбачає часткове використання послуг на стороні, дозволяє успішно освоювати інновації навіть в умовах жорсткої координації; стабільне мережеве партнерство, де активи належать кільком спеціалізованим фірмам, склад торгових партнерів формується з числа обслуговуючих компаній; динамічне мережеве партнерство, прагне адаптуватися до бізнес-середовища через розподіл самостійно керованих підрозділів на різних ринках.

3. Рівень централізації.

При класифікації торговельних мереж за рівнем централізації використовують такі моделі побудови: інвестиційна модель, яка передбачає наявність центру, що інвестує і синтетично консолідує практично самостійні торговельні підприємства; холдингова модель, що передбачає поєднання централізованої закупівельної політики і децентралізованого оперативного управління елементами мережі; централізована модель передбачає наявність єдиного центру управління, делегує магазинам мережі мінімум функцій; корпоративна модель передбачає тотальну централізацію і повна відсутність функцій управління на місцях, крім відпуску товарів покупцям; синтетична модель передбачає передачу всіх оперативних і більшої частини управлінських і стратегічних функцій територіальним центрам, є оптимальною для побудови загальнонаціональних і міжнародних торговельних мереж [12].

4. Виробнича складова.

У роботі [3] зазначено, що основні типи мереж за виробничою складовою такі: мережі постачальників, які включають в себе субпідряди, угоди з виробництва обладнання і проектування між клієнтом і постачальниками проміжних виробничих вкладень; мережі виробників, які включають всі угоди по спільному виробництву, дозволяють конкуруючим виробникам об'єднувати свої виробничі потужності, фінансові та кадрові ресурси для розширення своїх продуктових портфелів і географічного обхвату; споживчі мережі, які визначаються як форвардні зв'язки виробничих компаній з дистриб'юторами, ринковими каналами, посередниками, що створюють додану вартість, і кінцевими користувачами на головних експортних ринках або на внутрішніх ринках; коаліції за стандартами, які ініціюються тими, хто встановлює потенційні глобальні стандарти з вираженою метою укладання якомога більше фірм в рамки стандартів на їх власні товари або стандарти інтерфейсу; мережі технологічної кооперації, які сприяють придбанням продуктового дизайну та виробничої технології, заохочують спільне виробництво і розробку процесів, дозволяють ділитися спільним науковим знанням і результатами НДДКР.

5. Вид мережевого стратегічного партнерства.

Шерешева М. Ю. та Бузулукова О. В. у своїй роботі [13] наводять таку класифікацію мережевого стратегічного партнерства: стратегічні альянси, відмітною ознакою яких є співробітництво конкурентів, що діють на одній і тій самій сходинці ланцюжка створення цінності та об'єднують ресурси для вирішення спільних стратегічних завдань; динамічна фокальна мережа, що згрупована навколо однієї домінуючої центральної одиниці, яка координує діяльність зі створення цінності ієрархічними методами; мережа створення цінності, що має довгострокову орієнтацію і складається з партнерів, які мають в цілому рівні права і обслуговують специфічні ринки або замовлення клієнтів; фокальна мережа поставок, де одна компанія є центральною одиницею (головною фірмою), а її постачальники, розташовані на різних сходинках створення цінності, знаходяться в залежному положенні; віртуальна організація, що являє собою форму інтеграції, відмітною ознакою якої є наявність групи компаній (як правило, дрібних і середніх), які об'єднують ресурси для реалізації проектів, які вони не в змозі здійснити поодиночки. Віртуальне підприємство можна визначити як тимчасову коопераційну мережу підприємств (організацій, окремих колективів і людей), що володіють ключовими компетенціями для найкращого виконання ринкового замовлення, що базується на єдиній інформаційній системі [14].

6. Шляхи розвитку.

На думку російських учених [15], стратегія розвитку мережі підприємств у платному секторі сфери послуг передбачає можливість вибору в рамках трьох шляхів розвитку. Перший шлях – розвиток корпоративної мережі. У цьому випадку компанія продовжує повною мірою володіти всіма підприємствами: підбирає місця для відкриття нових філій, проводить рекламну та маркетингову політику, управляє мережею тощо. Як правило, компанія розвивається на власні кошти, хоча можливо і співінвестуванні. Другий шлях розвитку – це

вибір партнерських відносин. Даний підхід має на увазі, що компанія може відкривати нові підприємства, як під своїм ім'ям, так і під ім'ям партнера. Управління, як і рекламна діяльність, здійснюються спільно. Партнери можуть консультувати один одного щодо ведення бізнесу або технічного оснащення, займатися репертуарним управлінням. Третій шлях розвитку мережі – франчайзинг, який ідеально підходить для розширення присутності мережі в регіонах. Місцеві оператори знають специфіку свого ринку, нерідко володіють досвідом ведення подібного бізнесу, що дозволяє франчайзеру створювати адаптовану, життєздатну систему для кожного регіону. Франчайзинг, як форма управління підприємницькою діяльністю, отримала широке поширення в таких секторах платної сфери послуг, як торгівля, громадське харчування, туризм тощо.

7. Вид інновацій.

Існуючий потенціал мережевої організації значно посилений впровадженням інноваційних технологій, які, у свою чергу, вимагають мережевого підходу для ефективного використання. У цьому контексті мережа розглядається як об'єднання інтелектуальних ресурсів учасників [16]. Інноваційні результати об'єднання в таку мережу можна розділити на дві групи. Перша група – встановлення якісно нових цілей, властивих для віртуальних об'єднань, тобто формування інтелектуальних ресурсів у вигляді нових знань як для виробництва основного продукту діяльності, так і у сфері менеджменту компанії. Друга група представляє традиційні цілі «жорстких», оформлених у спілки, асоціації та інші організаційні форми взаємодії в об'єднанні господарюючих суб'єктів для розробки та маркетингу нових видів продуктів.

8. Ступінь формалізації угод.

У роботі [17] наведено класифікацію мереж за ступенем формалізації угод (формальні, що припускають ступінь їх законності або відповідності суворим прописаним правилам і стандартам, і неформальні, де велику роль відіграють особисті зв'язки, у тому числі споріднені); за ступенем відкритості, що передбачає можливість вступу в мережу новачків, яка залежить не тільки від національної культури, а й від формальних інститутів, у тому числі впливу держави; за ступенем стабільності складу учасників (мережі, що засновані на довгострокових контрактах, мережі, учасники яких змінюються залежно від зміни попиту, мережі для реалізації короткострокових проектів); за розміром підприємств-учасників (мережі, що складаються з великих компаній, мережі, що складаються з дрібних підприємств, змішані).

9. Базова основа створення.

За формою організаційного розвитку мережеві утворення у сфері ресторанного господарства застосовують як стратегії об'єднання, так і стратегії приєднання. За базовою основою створення мережі поділені на уніфіковані (передбачають стандартизацію всіх складових концепцій підприємств) і змішані (де підприємства об'єднуються для проведення маркетингової, рекламної кампанії, програми лояльності тощо).

10. Основний вид діяльності.

На ринку України існують профільні мережі, тобто ті, що із самого початку визначилися з основним видом своєї діяльності, та непрофільні, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність та ефективність розвитку на ринку шляхом диверсифікації.

11. Територіальне розміщення.

За територіальним розміщенням розрізняють регіональні, національні, міжнародні, якщо мова йде про ресторани, то міські й заміські [18].

12. Однорідність формату.

За результатами наших досліджень досить часто відбувається об'єднання як одноформатних, так і різноформатних підприємств у рамках однієї мережі. Це зумовлено початковою стратегією розвитку мережі або зміною стратегії в результаті господарської діяльності.

13. Місце походження.

Крім того, розрізняють мережеві підприємства за місцем походження: зарубіжні, у яких головний офіс керуючої компанії розташований за межами України, та вітчизняні, що мають «українське коріння», але можуть виходити і продовжувати свою діяльність на міжнародних ринках.

14. Рівень самостійності.

Рівень самостійності мережі залежить від стадії її розвитку. Більшість мереж на початку своєї діяльності відкривають власні підприємства, але найчастіше в рамках одного регіону, а для виходу на національний рівень застосовується принцип франчайзингу. Це зумовлено тим, що кожен регіон має свою специфіку, врахувати яку простіше підприємцям, які добре знайомі з усіма можливими проблемами ті шляхами їх вирішення. Тому на ринку України за рівнем самостійності виділяють мережі, що повністю працюють за системою франчайзингу, самостійні мережі та мережі змішаної структури.

15. Маркетингові комунікації.

Ще однією класифікаційною ознакою є тип маркетингових комунікаційних каналів мережі. Розрізняють мережі з трьома різними інформаційно-комунікаційними каналами. Мережі з вертикальними каналами, де інформація переміщується всередині мережі з рівня на рівень у рамках вертикальних комунікацій. Вона може передаватися по низхідній, тобто з вищих рівнів на нижчі та по висхідній для забезпечення зворотного зв'язку. Мережі з горизонтальними комунікаційними каналами, де переважає обмін інформацією між рівноправними учасниками. Мережі з діагональними каналами, де діють діагональні комунікації, які перехреснують функції та рівні управління мережі, проходять крізь них.

Таким чином, у результаті дослідження було розглянуто декілька підходів до визначення мережевих підприємств і запропоновано класифікацію підприємницьких мережевих структур. Наведено системи класифікацій мережевих утворень, що запропоновані різними вченими та ґрунтуються на різних наукових та практичних засадах.

Виходячи з вищесказаного і посилаючись на дослідження провідних науковців, під підприємницькою мережевою структурою будемо розуміти систему взаємопов'язаних об'єктів господарювання, що базується на раціональному використанні загальних ресурсів, ідей за підтримки сучасного інформаційно-комунікаційного забезпечення для розширення границь бізнесу, отримання економічного ефекту та вдосконалення інноваційної діяльності. Слід зауважити, що об'єктами господарювання можуть виступати рівноправні та нерівноправні підприємства, різних форм власності та напрямів діяльності.

А складність і рівень комунікаційних зв'язків зумовлені типом мережевої організаційної структури. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Катенах В. И. Сетевой подход к организации взаимодействия предпринимательских структур / В. И. Катенах. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 217 с.
2. Егорова Н. Е. Сетевой способ организации межфирменной экономической деятельности / Н. Е. Егорова, Б. А. Ерзнкян, С. Р. Хачатрян, Г. В. Акинфеева // Экономическая наука современной России. – 2007. – № 1 (36). – С. 68 – 81.
3. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс / Пер. с англ. – М. : ГУ ВШЭ, 2000. – 520 с.
4. Райсс М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций / М. Райсс // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 1.
5. Третьяк О. А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена / О. А. Третьяк, М. Н. Румянцева // Российский журнал менеджмента. – Т. 1. – 2003. – № 2.
6. Рюэгг-Штюрум Й. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? / Й. Рюэгг-Штюрум, Л. Ахнетхаген // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6.
7. Котлер Ф. Маркетинг в условиях сетевой экономики / Ф. Котлер, Р. Агрол // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2000. – № 2.
8. Зибер П. Управление сетью как ключевая компетенция предприятия / П. Зибер // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 3.
9. Шведюк О. Визначення мережевої структури як сучасної форми координації економічної діяльності / О. Шведюк // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5 (107). – С. 22 – 29.
10. Карлина Е. П. Две модели сетевой организации бизнес-процессов / Е. П. Карлина // Российское предпринимательство. – 2004. – № 1 (49). – С. 48 – 51.
11. Miles R. E. Fit, failure and the hall of fame: How companies succeed or fail / R. E. Miles, C. C. Snow. – New York, 1994.
12. Гребенюк Д. В. Модели построения торговых сетей / Д. В. Гребенюк // Российское предпринимательство. – 2012. – № 23 (221). – С. 137 – 142.
13. Шерешева М. Ю. Сетевые межфирменные взаимодействия в деятельности ТНК на российском рынке / М. Ю. Шерешева, Е. В. Бузулукова // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2012. Вып. 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/545.pdf>
14. Катаев А. В. Виртуальные предприятия – новая ступень в организации НИОКР / А. В. Катаев // Стратегические аспекты управления НИОКР в условиях глобальной конкуренции: Отчет по НИР № 01.2.00100692. Таганрог: ТРТУ, 2001.
15. Рвачев А. Л. Особенности управления сетевыми предприятиями / А. Л. Рвачев, Е. П. Бережкова // Российское предпринимательство. – 2007. – № 6. Вып. 1 (92). – С. 52 – 56.
16. Баринов В. А. Развитие сетевых формирований в инновационной экономике / В. А. Баринов, Д. А. Жмуров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://dis.ru/library/561/25924/>
17. Катенев В. И. Перспективы развития сетевой экономики в условиях формирующегося общества знаний / В. И. Катенев // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 2 (22) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1353>
18. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2007. – 465 с.

Науковий керівник – Оліфіров О. В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри інформаційних систем і технологій управління Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

REFERENCES

- Barinov, V. A., and Zhmurov, D. A. "Razvitie setevykh formirovaniy v innovatsionnoy ekonomike" [Development of network formations in the innovation economy]. <http://dis.ru/library/561/25924/>.
- Egorova, N. E., Erznkian, B. A., Khachatryan, S. R. et al. "Setevoy sposob organizatsii mezhfirmennoy ekonomicheskoy deiatelnosti" [Way of organizing a network of inter-firm economic activity]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii*, no. 1 (36) (2007): 68-81.
- Grebenuk, D. V. "Modeli postroeniia torgovykh setey" [Model building trading networks]. *Rossiyskoe predprinimatelstvo*, no. 23 (221) (2012): 137-142.
- Kotler, F., and Agrol, R. "Marketing v usloviakh setevoy ekonomiki" [Marketing in a networked economy]. *Marketing i marketingovy issledovaniia*, no. 2 (2000): 2-19.
- Karlina, E. P. "Dve modeli setevoy organizatsii biznes-processov" [Two models of the network organization of business processes]. *Rossiyskoe predprinimatelstvo*, no. 1 (49) (2004): 48-51.
- Kastels, M. *Informatsionnaia epokha: ekonomika, obshchestvo i kultura* [The Information Age: Economy, Society and Culture]. Moscow: GU VShE, 2000.
- Kataev, A. V. "Virtualnye predpriiatiia – novaia stupen v organizatsii NIOKR" [Virtual enterprise – a new stage in the organization of research and development]. In *Strategicheskie aspekty upravleniia NIOKR v usloviakh globalnoy konkurentsii*. Taganrog: TRTU, 2001.
- Katenakh, V. I. *Setevoy podkhod k organizatsii vzaimodeystviia predprinimatelskikh struktur* [Network approach to the organization of interaction of business structures]. St. Petersburg: SPbGUEF, 2011.
- Katenev, V. I. "Perspektivy razvitiia setevoy ekonomiki v usloviakh formiruushchegosia obshchestva znaniy" [Prospects for the development of the network economy in the emerging knowledge society]. <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1353>
- Miles, R. E., and Snow, S. S. *Fit, failure and the hall of fame: How companies succeed or fail*. New York, 1994.
- Piatnytska, H. T. *Restoranne hospodarstvo Ukrainy: rynkovi transformatsii, innovatsiinyi rozvytok, strukturna pereoriientatsiia* [Restaurant Management Ukraine: market transformation, innovation development, structural reorientation]. Kyiv: KNTEU, 2007.
- Riuegg-Shtium, Y., and Akhnetkhagen, L. "Setevye organizatsionno-upravlencheskie formy – moda ili neobkhdimost?" [Network organizational and management forms – fashion or necessity?]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, no. 6 (2000): 68-72.
- Rayss, M. "Granitsy «bezgranichnykh» predpriiaty: perspektivy setevykh organizatsiy" [Boundaries of the "unlimited" enterprises: prospects for network organizations]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, no. 1 (1997): 92-97.
- Rvachev, A. L., and Berezhkova, E. P. "Osobennosti upravleniia setevymi predpriiatiami" [Management features of the network enterprise]. *Rossiyskoe predprinimatelstvo*, no. 6 (2007): 52-56.
- Sheresheva, M. Yu., and Buzulukova, E. V. "Setevye mezhfirmennye vzaimodeystviia v deiatelnosti TNK na rossiyskom rynke" [Network inter-company cooperation in the activities of TNCs in the Russian market]. <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/545.pdf>
- Shvediu, O. "Vyznacheniia mrezhevoi struktury iak suchasnoi formy koordynatsii ekonomichnoi diialnosti" [Determination of network structure as a modern form of coordination of economic activity]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 5 (107) (2010): 22-29.
- Tretiak, O. A., and Rumiantseva, M. N. "Setevye formy mezhfirmennoy kooperatsii: podkhody k obiasneniiu fenomena" [Network forms of inter-firm cooperation: approaches to explaining the phenomenon]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, no. 2 (2003): 25-50.
- Ziber, P. "Upravlenie setiu kak kliuchevye kompetentsii predpriatiia" [Network management as a core competence of the enterprise]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, no. 3 (2000).