

# ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 334.012

## ЦИКЛЫ ОТРАСЛЕВЫХ РЫНКОВ И ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ ГИБРИДНЫХ СТРУКТУР<sup>1</sup>

Е. В. Попов, О. Н. Калмыкова, В. Л. Симонова

*Показано, что определенные гибридные структуры управления возникают на соответствующих этапах жизненного цикла отрасли, связанных с ее ростом и требующих высокого уровня адаптивности от компании. Гибридные организации с менее формализованными взаимоотношениями (субконтракция, франчайзинг, фирменные сети) соответствуют более ранним этапам жизненного цикла отрасли; а гибридные организации с более формализованными взаимоотношениями — требующие больших затрат на координацию взаимоотношений между фирмами (альянс, коллективные торговые марки), — соответствуют более поздним этапам роста жизненного цикла отрасли. Полученные результаты позволяют формировать прогнозные оценки развития гибридных форм организаций на отраслевых рынках на основе анализа динамики и закономерностей развития данных рынков.*

**Ключевые слова:** гибридные организации, жизненный цикл отрасли, фирменные сети

Развитие экономики стимулирует все более широкое распространение сетевых форм организации бизнеса, являющихся частным случаем гибридных соглашений. Гибридные организации, являющиеся промежуточным звеном между иерархией и рынком, позволяют снизить уровень транзакционных издержек по сравнению с другими формами управления организацией (иерархией и рынком).

В экономической литературе исследование гибридных форм организации осуществляется преимущественно с позиций методологии институциональной экономической теории, сосредоточенной на ограниченном количестве характеристик транзакций, рассматриваемых в качестве параметров выбора организационных форм управления организацией. При этом за пределами анализа остаются внешние характеристики рынка. Отсутствие подобного исследования затрудняет прогнозирование развития сетевых взаимодействий.

Целью настоящего исследования является соотнесение гибридных форм организации хозяйственной деятельности с различными этапами жизненного цикла отраслевого рынка.

### Гибридные организации в институциональной экономике

В последние несколько лет отмечается всплеск научных публикаций, посвященных гибридным структурам. Исторически это обусловлено, прежде всего, диффузией организационных форм в социальном движении [26]. Многие исследователи отмечают высокую значимость гибридных организаций для развития социальной политики [11; 25]. При этом обсуждаются необходимость гибридизации для некоммерческих организаций [17] и опасность возникновения подобных структур в криминальных сферах [3].

Вместе с тем гибридные организации могут одновременно решать и коммерческие, и общественные цели. В исследовании Г. Деккера проанализировано влияние гибридных структур на формирование гражданского общества в 12 различных странах [7]. По мнению Ю. Ягера и А. Шроера, такие организации уже сочетают в себе элементы гражданского общества и рынка [12].

Важно, что при формировании гибридных организаций большее значение приобретает их институциональное обеспечение [6]. Также можно показать, что на протяжении последних трех столетий происходит формирование новых форм гибридных организаций [2].

Однако наибольшее применение гибридные структуры получили в промышленном секторе.

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда, грант № 15-02-00158.

Так, в исследовании Дж. Коппелла обсуждается применение опыта построения гибридных организаций США для преобразования предприятий Китая [15]. В работе К. Фореро-Пинедо с соавторами изучены достоинства гибридных организационных форм для сельскохозяйственной отрасли Колумбии [8].

В статье М. МакЛина и Дж. Брасса проанализированы новые формы гибридизации для хозяйственной деятельности по возобновляемым источникам энергии в Кении и Уганде [16]. В исследовании Дж. Альмодовара и А. Тейксейра осуществлена оценка локальных поддерживающих организаций в формировании гибридов в автомобильной промышленности Португалии [1].

По мнению О. Уильямсона, выбор между различными организационными формами — иерархией, рынком или гибридом — происходит в результате сравнения эффективности осуществляемых этими структурами транзакций. Таким образом, в соответствии с теорией транзакционных издержек, разнообразие организационных форм возникает, прежде всего, в целях минимизации данных издержек [22].

Усиление специфичности активов способствует увеличению транзакционных издержек, но скорость этого увеличения различна у разных структур управления. Кроме того, структуры управления различаются еще и уровнями транзакционных издержек при нулевых или малых значениях специфичности активов. Преимущество рынка в наиболее низких транзакционных издержках наблюдается при нулевой специфичности активов, но при этом скорость увеличения транзакционных издержек в результате усиления специфичности активов при рыночной организации является наибольшей. По тем же параметрам фирма представляет собой противоположность рынку, а гибрид — промежуточную форму.

О. Уильямсон считает, что рынки и иерархии являются двумя главными альтернативами, а другие координирующие структуры представляют собой гибрид рынка и иерархии [29], т. е. смешанные формы, определяемые существованием некоей промежуточной степени взаимозависимости их участников. При этом в качестве смешанной модели О. Уильямсон рассматривал лишь парные отношения на примерах франчайзинга и совместных предприятий.

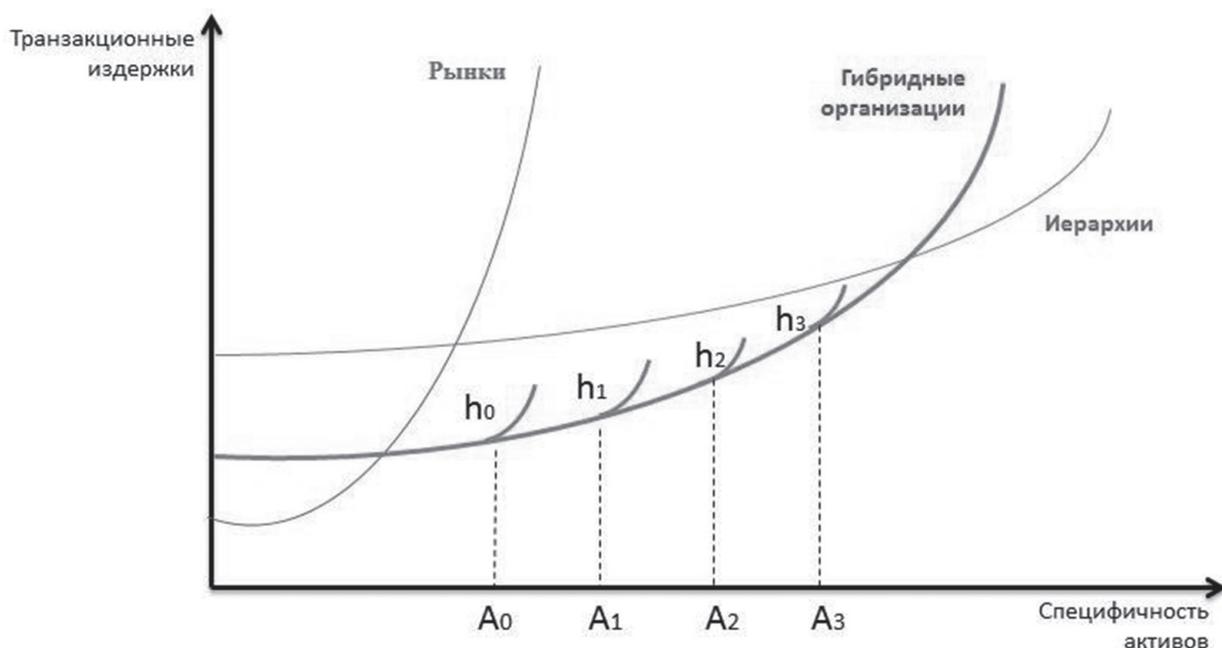
О. Уильямсон в своих дальнейших работах исследует также вопрос об основных критериях, определяющих структуру управления, а именно факторах, влияющих на становление фирмы, гибрида и иерархии. Он показал, что

рынок, гибрид и иерархия различаются прежде всего типами контрактов [30], лежащих в основе их экономической деятельности. В зависимости от ситуаций, в которых намечаются и осуществляются транзакции, возникает необходимость в обеспечении разной по длительности координации действий агентов, и, соответственно, заключаются разные типы контрактов: классический контракт; неоклассический контракт; отношенческий контракт. Каждому из трех видов контрактации соответствует своя организационная структура управления. Выбор определенного способа организации экономической деятельности осуществляется посредством сравнительного анализа транзакционных издержек, а характерным признаком фирмы являются процессы управления распределением ресурсов посредством власти предпринимателя [19].

Анализируя описания гибридных форм организации, гибрид можно определить как долгосрочные контрактные отношения между хозяйствующими субъектами, при которых участники взаимодействия объединяют материальные и нематериальные активы для совместного осуществления различных видов деятельности, оставаясь при этом автономными и работая на основе заключенного между ними контракта. Причем данному типу контрактных отношений присуще наличие более высоких транзакционно-специфических гарантий, чем у рынка, что обусловлено наличием общей цели и добровольного предоставления в совместное пользование собственных ресурсов и компетенций. При этом гибрид также характеризуется «присутствием «полу-сильных» мотивов к снижению издержек (максимальную силу снижения издержек имеют рынки, нулевую силу — иерархии) и промежуточной степенью административного аппарата (максимальную силу имеют иерархии, нулевую силу — рынки), которые демонстрируют его «полу-сильные» адаптационные способности» [30].

Исследование Ж. Никерсона и Б. Хеймана охватывает вопросы влияния атрибутов знания на формирование структуры управления в разрезе как теории знаний, так и теории транзакционных издержек. С их точки зрения формирование структуры управления происходит по схеме: передача атрибутов знания формирует практики управления знаниями, которые, в свою очередь, основываясь на минимизации издержек, формируют структуру управления [21].

К. Менар в статье «Экономика гибридных организаций» [18] также поставил вопросы от-



**Рис. 1.** Типология гибридных организаций [18]. Здесь:  $h_0$  — доверие,  $h_1$  — «родственная сеть»,  $h_2$  — лидерство,  $h_3$  — формализованное управление

носителем факторов, влияющих на образование форм гибридных организаций: он отметил роль инвестиций, которые определяют силу взаимозависимости партнеров друг от друга, а также фактор неопределенности, который сопровождает транзакции и тесную связь неопределенности с условиями распределения рисков при сделках между партнерами. К. Менар [18] многократно возвращается к утверждению о том, что множество форм гибридных организаций, описанных в литературе, не является полным; а также подчеркивает тот факт, что «многочисленные исследования поддерживают идею о том, что различные формы гибридов тесно связаны с различным качеством транзакций» и на базе графика О. Уильямсона предлагает «распределение гибридных организаций», основанное на «характере контроля за организацией, и роли этого контроля в имплементации контрактной деятельности и распределении доходов» (рис. 1).

Таким образом, вопрос относительно факторов, влияющих на формирование структур управления, в особенности гибридных форм организации, является достаточно актуальным, поскольку рассматривается экономистами как одна из возможных доминантных форм ведения бизнеса.

Проведем систематизацию форм гибридных организаций на графике жизненного цикла отраслевого рынка. При этом ограничимся набором форм гибридных организаций, описанных К. Менаром: субконтрактация,

фирменные сети, франчайзинг, коллективные торговые марки, партнерства и альянсы. При этом мы рассматриваем суть экономических взаимоотношений между организациями как экономическую деятельность, направленную на максимизацию прибыли, посредством увеличения продаж через прогнозирование спроса и потребностей покупателей, а также эффективное управление издержками, связанными с производством товара и с сокращением транзакционных издержек.

#### Жизненный цикл отраслевого рынка

Важную роль в выборе стратегии компании по максимизации прибыли играет определенный этап жизненного цикла отрасли, относящийся к моменту формулирования стратегии организации.

В частности, Ч. Хиллом и Д. Джонсоном описаны следующие этапы жизненного цикла отрасли [10] (рис. 2): зарождение, рост, «выбывание», зрелость и спад. На каждом из этих этапов можно выделить базовые элементы стратегий по максимизации прибыли, которые связаны с характером экономических отношений между предприятиями.

Для этапа «Зарождение» характерны превышение спроса над предложением, низкая конкуренция, невысокие барьеры роста, что обуславливает постепенный рост темпов продаж с высоким потенциалом к его ускорению, высокую цену на продукт (также в силу неотработанности технологии, низкого объема

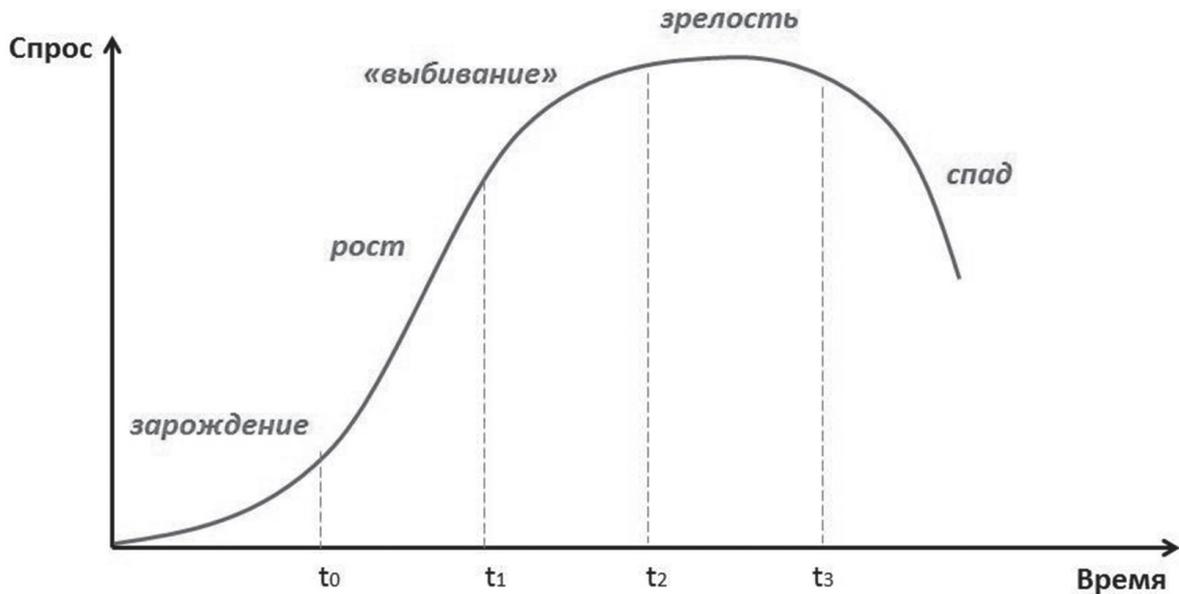


Рис. 2. Жизненный цикл отрасли [10]

выпуска продукции и высоких затрат на ведение бизнеса). На данном этапе делают акцент на знакомстве потребителя с базовым товаром/услугой и торговой маркой, при этом дистрибуция остается достаточно ограниченной. Риск входа для новых игроков достаточно высок.

При дальнейшем развитии отрасли на этапе «Рост» наблюдается высокий темп продаж, но при этом потенциал роста сохраняется на высоком уровне, поскольку спрос все еще превышает предложение. Это способствует сохранению высокого уровня цены на товар/услугу. Барьеры входа на рынок невысоки; конкуренция на рынке растет, но сохраняет невысокий уровень интенсивности. Технологии становятся более доступными, выпуск продукции растет, что обуславливает старт снижения издержек по ведению бизнеса. Для данного этапа в развитии бизнеса характерно делать упор на максимальное наращивание доли рынка (без «захвата» рыночной доли конкурентов) посредством наращивания дистрибуции и знания о торговой марке среди новых покупателей через подчеркивание преимуществ в сравнении с конкурентами; а также упор на расширение номенклатуры торговой марки. Риск входа для новых игроков достаточно высок.

На этапе «Выбывание» темп роста продаж и потенциал роста начинают замедляться, поскольку происходят насыщение спроса и постепенный рост предложения. Данные тенденции обусловлены ростом числа конкурентов и усилением их конкурентной борьбы между собой. Возможен момент в развитии компании, когда, при ориентировании на предыдущие

периоды, не учитывается насыщение спроса, возникают излишние мощности в отрасли, что ведет к началу снижения цен на рынке в борьбе за объемы производства с целью максимальной загрузки производственных мощностей и снижения издержек на единицу продукции. Начинается рост барьеров входа на рынок. В растущей конкурентной борьбе компании достигают максимальных показателей дистрибуции и полной широты продуктовой линейки. На данном этапе компании фокусируются на максимальном наращивании доли рынка через «захват» доли рынка конкурентов либо через «слияние и поглощение» конкурента, либо через активное продвижение торговой марки на рынке посредством усиления подчеркивания ее конкурентных преимуществ, а также снижения цены.

За счет отсутствия роста спроса (в некоторых случаях — его снижения) на этапе «Зрелость» наблюдается значимое усиление интенсивности конкуренции между игроками на рынке. Потенциал роста рынка в долгосрочной перспективе также имеет отрицательную динамику. Отрицательный спрос и отрицательный потенциал роста влекут за собой снижение цен в отрасли среди компаний-конкурентов в борьбе за покупателя и объемы производства. Поскольку основные источники роста бизнеса (широта продуктовой линейки и охват дистрибуционного канала) к данному моменту достигают своего максимума, то основным направлением максимизации прибыли уже является разработка стратегий, направленных на оборону занятой доли рынка. Это происходит за счет доли рынка конкурентов, а также за счет

работы в области сокращения издержек, позволяющей на пике развития компании максимизировать прибыль. Входные барьеры к данному этапу уже достигают высокого уровня, но тем не менее продолжают расти, как одно из «оборонительных» направлений по защите доли рынка.

Последним этапом развития отрасли является «Спад». Здесь наблюдаются постепенное снижение спроса, падение продаж. Ценовая конкуренция обостряется, становится одним из основных инструментов в борьбе за покупателя на рынке, цены снижаются. Стратегическим приоритетом компаний на данном этапе становятся минимизация издержек и сокращение инвестиций в товары со снижающимся спросом: сокращение рекламных и дистрибутивных инвестиций в торговую марку, прекращение производства товаров с отрицательным спросом, технологического обновления, минимизация издержек любой функции организации. Основной стратегией компании на данном этапе является генерирование потока наличных денег.

#### **Гибридные формы организаций**

Следуя сути экономических взаимоотношений и рассматривая утверждение О. Уильямсона о множестве гибридных организаций как о множестве вариаций по минимизации транзакционных издержек, можно сделать предположение о том, что любая компания проходит одинаково от начала до конца кривую жизненного цикла отрасли. Таким образом, отсюда следует возможность того, что существует определенное распределение форм гибридных организаций по данной кривой, основанное на моменте их зарождения.

Рассмотрим гибридные формы организации с точки зрения целей собственника бизнеса (собственника торговой марки), которые он преследует как экономический субъект через гибридные формы организации.

**Альянс.** В переводе с французского языка альянс означает «союз». В институциональной экономической теории Р. Гулати дает следующее определение альянсу: «добровольное сотрудничество между организациями..., которые преследуют одинаковые цели» [9]. Чаще всего при упоминании альянса в литературе имеется в виду договорная форма сотрудничества между организациями. В работах, направленных на изучение формирования альянсов, имеется широкий перечень мотивов их создания, к которым можно отнести: обмен продуктами, технологиями; совместные разработки

новых технологий и продуктов; обеспечение совместных услуг; получение новых организационных знаний (навыков); доступ на новые рынки сбыта к новым потребителям; распределение затрат и рисков.

Мотивы создания альянсов подразделяются на ресурсные и институциональные, которые направлены на усиление системы управления организацией в неопределенной, меняющейся среде; на поиск возможностей по расширению бизнеса и преодолению институционального давления на бизнес и преодолению входных барьеров на рынок. Так, в частности, отмечено, что альянсы, создаваемые с целью усиления ресурсной базы, в основном направлены на укрепление доступа к физическим ресурсам и внутренним компетенциям организаций альянса, создающим новые возможности организационного обучения и знания, что напрямую связано с задачей по улучшению эффективности работы предприятия. Впрочем, альянсы, создаваемые под давлением институциональных условий и барьеров, прежде всего направлены на повышение их социальной легитимности, что повышает их шансы на выживаемость в агрессивной среде.

Анализируя вышеприведенные мотивы создания альянсов, можно сделать вывод о том, что с точки зрения цикла развития отрасли они, скорее всего, возникают на этапе «Выбивание» ближе к этапу «Зрелость», где компании вынуждены активно бороться за потребителя, новые рынки сбыта, одновременно активно повышать эффективность работы как в производственном, так и организационном аспекте. В то же время для данных этапов характерны рост или наличие высоких входных барьеров, что подчеркивает высокое институциональное давление на бизнес.

**Партнерство.** Партнерство как одна из гибридных форм взаимодействия организаций нами рассматривается как один из частных случаев альянсов. В экономической литературе нет четкого определения термина «партнерство» и чаще всего данный термин отражает определенный вид юридически оформленного «союза» между коммерческими организациями в какой-либо области бизнеса: R&D, дистрибуция, преодоление барьеров при входе на рынок (чаще всего — зарубежный рынок), доступ к ресурсной базе. Именно поэтому в данной статье, посвященной вопросам «зарождения» гибридных форм организаций на кривой жизненного цикла отрасли, «партнерство» будет рассматриваться как частный случай альянса.

**Франчайзинг.** Согласно О. Уильямсону [30], суть отношений между франчайзером и франчайзи сводится к продаже франчайзером «идеи ... множеству независимых географически разбросанных» франчайзи, «за каждым из которых закреплены эксклюзивные права на ведение бизнеса на определенной территории». Отношения между сторонами закрепляются контрактом. При этом, как отмечено в работе К. Менара [18], франчайзинг рассматривается как «лизинг торговой марки», что определяет формат взаимоотношений между франчайзером и франчайзи: «стандартный договор франчайзинга состоит из выплачиваемой вперед комиссии франчайзеру со стороны франчайзи и последующих роялти с продаж в пользу франчайзера» [4].

Также в контракте франчайзер предлагает франчайзи готовую бизнес-модель ведения бизнеса под конкретной торговой маркой, т. е. правила ведения бизнеса на закрепленной территории, при этом обеспечивает непрерывающееся обучение персонала франчайзи, централизованную программу продвижения торговой марки и мониторинг ценности торговой марки для потребителя, поддержку в вопросах операционной деятельности. В свою очередь, на базе контракта франчайзи обязуется на ежедневной основе производить мониторинг торговых точек, осуществлять найм и управление персоналом, контроль за размещением локальных рекламных мероприятий и обеспечение прочих требований к ведению бизнеса со стороны франчайзера.

Подобный франчайзингу подход в развитии бизнеса характерен для стадии «Рост рынка» в цикле развития отрасли, так как обеспечивает выполнение задач данного этапа: активное наращивание доли рынка (рост оборота) и максимизация прибыли через рост дистрибуции и привлечение новых потребителей (географическое расширение присутствия торговой марки). Эффективность в максимизации прибыли обеспечивают требования франчайзера к внедрению бизнес-модели на согласованной сторонами территории и разделению затрат по ведению бизнеса.

**Коллективные торговые марки.** Коллективные торговые марки могут принадлежать только государственным и частным группам организаций, таким, например, как торговые ассоциации. Для использования коллективного торгового знака необходимо членство в группе, владеющей торговым знаком. Примером коллективной организации может быть кооператив, который организует и спо-

собствует продвижению на рынке товаров и услуг своих членов, но, как правило, не продает свои товары (хотя это возможно). Владелец коллективного торгового знака может использовать его для производства и продажи своих товаров, а также для продвижения на рынке продукции членов группы [27].

В описании основных мотивов использования коллективных торговых марок К. Менар отмечает стремление их обладателей к минимизации издержек на поиск новых покупателей (выгод от совместного маркетинга). Он подчеркивает, что в основном коллективные торговые марки используются поставщиками, ритейлерами, ассоциациями оптовых продавцов, кооперативами дилеров, в частности в компьютерной индустрии [18]. Это на практике означает минимизацию затрат отдельной компании, входящей в группу. Само по себе объединение независимых игроков на рынке с целью поиска потребителей и минимизации затрат может подчеркивать тот факт, что в отдельности компании не имеют достаточного объема ресурсов и конкурентной силы, чтобы вести конкурентную борьбу по отдельности, т. е. существует риск снижения продаж и, возможно, в дальнейшем ухода с рынка.

Описанное выше поведение присуще этапу «Выбивание», для которого, как отмечалось выше, характерны рост конкуренции между компаниями и высокий уровень борьбы между ними за потребителя, при одновременной необходимости повышения эффективности работы компании во всех организационных аспектах. При этом слабые компании, как правило, на данном этапе могут быть поглощены или разорены более сильными игроками рынка.

**Субконтрактация.** Субконтрактация представляет собой перераспределение собственных производственных требований компании среди сторонних фирм [14], процесс, который является частью стратегического планирования производственного процесса фирмы [20]; выбор компании — поставщика определенного вида работ или товара посредством переговоров и торгов, с последующим подписанием контракта и его исполнением сторонами, при этом чаще всего, но не всегда, эти отношения являются длительными и повторяющимися.

Мотивами организации использовать субконтрактацию могут являться ситуации: во-первых, когда компания не имеет внутренних способностей и навыков в реализации той или иной деятельности; и во-вторых, когда та или иная операция может быть выполнена на

стороне дешевле, чем внутри самой компании. Поскольку приобретение навыков и способностей компании тесно связано со временем и стоимостью приобретения, то можно сделать вывод о том, что для обоих случаев актуален вопрос размера издержек того или иного процесса или создания продукта внутри компании.

Поскольку вопросы максимизации прибыли посредством эффективного управления издержками актуальны для любой стадии жизненного цикла отрасли, то целесообразно считать этап «Зарождение» моментом возникновения субконтракта как формы гибридной формы организации. При этом на этапах «Зарождение» и «Рост» возможно преобладание субконтракта, связанной с преодолением компанией отсутствия требуемых способностей и навыков, в то время как на этапах после «Роста» — «Выбивание», «Зрелость» и «Спад» — в большей степени с оптимизацией издержек [5].

*Фирменные сети.* В литературе дано достаточно много определений термина «фирменная сеть». В частности, Д. Андерсон определил фирменную сеть «как конфигурацию деловых взаимосвязей между двумя или более фирмами, при этом каждое данное взаимодействие между фирмами носит концепцию коллективного взаимодействия акторов» [2].

Схожее определение «сети» дает К. Менар, который определил ее как «набор повторяющихся договорных связей между автономными юридическими лицами» [18]. При этом он отмечает, что термин «сеть» чаще всего встречается в теории оценки эффективности управления цепочками поставок или же в управлении системой дистрибуции, которая также является одним из элементов системы цепочки поставок.

Организация фирменной сети влечет за собой рост транзакционных издержек в краткосрочной перспективе, но дает преимущество в их экономии в долгосрочной перспективе за счет использования комплементарных ресурсов и компетенций, создания новой ценности. Долгосрочное взаимодействие внутри фирменной сети снижает риск оппортунистического поведения и затраты на осуществление контроля [24].

Фирменная сеть может встречаться в системе бизнес-отношений как у небольших игроков рынка, так и крупных мировых гигантов. Например, итальянские производители одежды и производители упаковочного оборудования много столетий имеют подоб-

ную систему взаимодействий; мировые гиганты как «Голливуд» — в производстве фильмов, «Тойота» — в производстве автомобилей, «Бенеттон» — в производстве одежды. Широко распространены сетевые фирменные взаимодействия в сельском хозяйстве, при этом они могут быть как локальными, так и глобальными, то есть принадлежать к транснациональным системным интеграторам.

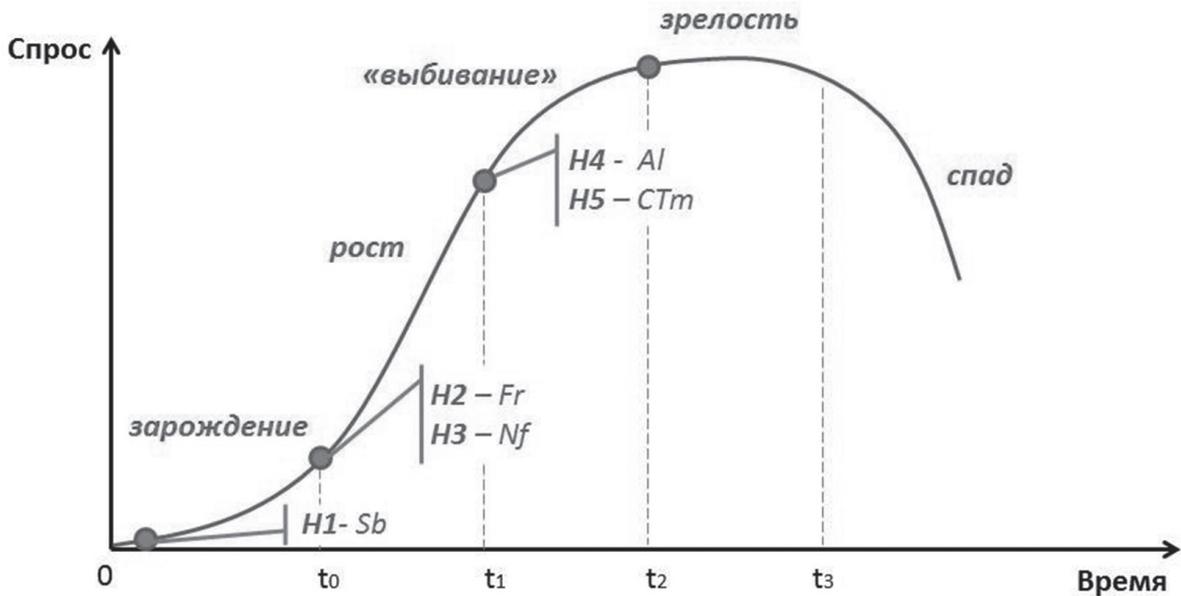
Сетевое фирменное взаимодействие дает преимущество компании произвести специализацию своей деятельности и добиться более высокого качества предоставляемых услуг или товара на рынке от поставщиков или партнеров, получить более высокую гибкость в конфигурации бизнес-отношений на рынке с высокой конкуренцией и высоким уровнем инноваций, быстро нарастить объемы производства и дистрибуции, которые необходимы компании для роста доли рынка и роста рыночной силы.

Четкое позиционирование своей деятельности на рынке и рыночная гибкость, стандартизация параметров качества приобретаемых товаров и услуг при выборе поставщиков и дистрибутивных партнеров дают возможность оптимизации издержек, как производственных, так и операционных, а также более масштабного тиражирования предлагаемого на рынок товара. Все вышеописанные параметры ведения бизнеса относятся к этапу «Рост», на котором особое, критически важное значение принимают возможности компании по наращиванию конкурентной рыночной силы через рост производственных возможностей и дистрибуции, и создание организационных способностей внутри компании для конкурентного поведения на этапах «Выбивание» и «Зрелость», к которым в том числе относится рыночная гибкость.

#### **Гибридные организации на кривой жизненного цикла отрасли**

Сопоставив цели, которые преследуют в своей экономической деятельности гибридные организации, и цикл жизни отрасли, можно сделать предположение о том, что распределение гибридных форм организаций на кривой может выглядеть следующим образом (рис. 3).

Этапу развития отрасли «Зарождение» соответствует гибридная форма организации  $H_1$  — субконтракта; на этапе «Рост» вероятно возникновение  $H_2$  и  $H_3$  — франчайзинга и фирменной сети, соответственно; на этапе «Выбивание» зарождаются альянсы и коллективные торговые марки —  $H_4, H_5$ .



**Рис. 3.** Возникновение гибридных форм организаций на кривой жизненного цикла отраслевого рынка. Здесь:  $H_1$  — субконтрактация;  $H_2$  — франчайзинг;  $H_3$  — фирменная сеть;  $H_4$  — альянс;  $H_5$  — коллективная торговая марка

Анализируя рис. 3, можно сделать вывод о том, что на этапах зарождения и развития отрасли, а именно на этапах от «Зарождения» до «Зрелости», от гибридных форм организации требуются высокий уровень адаптивности к изменяющимся внешним условиям рынка и высокая степень адаптивности внутренних систем управления организации к изменяющимся условиям конкуритрования. Это коррелирует с утверждением О. Уильямсона [30] о том, что значимую роль в определении структуры управления организации играют адаптивные способности организации.

Важно, что по мере развития отрасли растет степень формализации отношений [24], которые можно описать как затраты на координацию взаимоотношений, что безусловно влияет на доходность предприятия и отрасли в целом.

Учитывая особенности этапов развития отрасли и уровень доходности на каждом из них, необходимо отметить тот факт, что по мере развития отрасли снижается ее доходность (не только за счет роста степени формализации отношений) и в определенный момент времени (этап «Зрелость») перед руководством организации возникает вопрос о ее вертикальной интеграции по цепочке создания стоимости (ценности) товара или услуги, что возможно будет отвечать задачам по максимизации прибыли. Безусловно данный шаг влечет за собой рост специфичности активов организации и еще больший рост степени формализованности управления, что предопределяет переход гибридной формы управления в иерархию.

### Выводы

Таким образом, в результате определения взаимосвязи формирования гибридных организаций и этапов жизненного цикла отраслевого рынка получены следующие теоретические и практические результаты.

Во-первых, проведено сопоставление гибридных форм организации межфирменных отношений с этапами жизненного цикла отрасли.

Во-вторых, получено, что гибридные организации с менее формализованными взаимоотношениями, а именно структуры управления, требующие меньших затрат на координацию взаимоотношений между организациями (субконтрактация, франчайзинг, фирменные сети), соответствуют более ранним этапам жизненного цикла отрасли («Зарождение» и «Рост»).

В-третьих, показано, что гибридные организации с более формализованными взаимоотношениями, а именно требующие больших затрат на координацию взаимоотношений между фирмами (альянс, коллективные торговые марки), соответствуют более поздним этапам роста жизненного цикла отрасли («Выбывание»).

Определенные зависимости гибридных межфирменных соглашений от этапов жизненного цикла отрасли позволяют определять приоритеты сетевых отношений применительно к различным этапам развития отраслевых рынков.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. *Almodovar J., Teixeira A. A. C.* Assessing the Importance of Local Supporting Organizations in the Automotive Industry: a Hybrid Dynamic Framework of Innovation Networks // *European Planning Studies*. — 2014. — Vol. 22. — No. 4. — P. 841–865.
2. *Anderson J. C., Hakansson H., Johanson J.* Dyadic Business Relationships within a Business Network Context // *Journal of Marketing*. — 1994. — Vol. 58. — P.1–15.
3. *Baker K. M.* Decision Making in a Hybrid Organization; a Case Study of a Southwestern Drug Court Treatment Program // *Law & Social Inquiry*. — 2013. — Vol. 38. — No. 1. — P. 27–54.
4. *Brickley J. A.* Royalty Rates and Upfront Fees in Share Contracts: Evidence from Franchising // *Journal of Law, Economics & Organization*. — 2002. — Vol. 18. — No. 2. — P. 511–534.
5. *Chopra S., Meindl P.* Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Pearson Education. — 2010. — 536 p.
6. *Cooney K.* The Institutional and Technical Structuring of Nonprofit Ventures: Case Study of a US Hybrid Organization Caught between Two Fields // *Voluntas*. — 2006. — Vol. 17. — P. 143–161.
7. *Dekker P.* Civicness: from Civil Society to Civic Services? // *Voluntas*. — 2009. — Vol. 20. — P. 220–238.
8. *Forero-Pineda C., Herrera E. W., Andonova V., Collazos L. E. O., Pardo O.* Violence, Insecurity and Hybrid Organizational Forms: a Study in Conflict-Ridden Zones in Colombia // *Journal of Development Studies*. — 2014. — Vol. 50. — No. 6. — P. 789–802.
9. *Gulati R.* Alliances and networks // *Strategic Management Journal*. — 1998. — Vol. 19. — No. 4. — P. 293–317.
10. *Hill Ch. W. L., Jones G. R.* Essentials of Strategic Management. — South-Western, 2008. — 385 p.
11. *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy / Ed. Billis D.* — London: Palgrave Macmillan, 2010. — 256 p.
12. *Jager U. P., Schroer A.* Integrated Organizational Identity: a Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda // *Voluntas*. — 2014. — Vol. 25. — P. 1281–1306.
13. *Kaiserfeld T.* Why New Hybrid Organizations are formed: Historical Perspectives on Epistemic and Academic Drift // *Minerva*. — 2013. — Vol. 51. — No. 1. — P. 171–194.
14. *Kamien M., Li L.* Subcontracting, Coordination, Flexibility and Production Smoothing in Aggregate Planning // *Management Science*. — 1990. — Vol. 36. — No.11. — P. 1352–1363.
15. *Koppell J. G. S.* Political Control for China's State-Owned Enterprises: Lessons from America's Experience with Hybrid Organizations // *International Journal of Policy, Administration and Institutions*. — 2007. — Vol. 20. — No. 2. — P. 255–278.
16. *MacLean L. M., Brass J. N.* Foreign Aid, NGOs and the Private Sector: New Forms of Hybridity in Renewable Energy Provision in Kenya and Uganda // *Africa Today*. — 2015. — Vol. 62. — No. 1. — P. 57–82.
17. *Markstrom U., Karlsson M.* Towards Hybridization: the Roles of Swedish Non-Profit Organizations within Mental Health // *Voluntas*. — 2013. — Vol. 24. — P. 917–934.
18. *Menard C.* The Economics of Hybrid Organizations // *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. — 2004. — No.160 (3) — P. 345–376.
19. *Miles R., Snow C.* Network organizations: New concepts for new forms // *California Management Review*. — 1986. — Vol. 28. — No 3. — P. 62–73.
20. *Moretti L., Valbonesi P.* Firms' Qualifications and Subcontracting in Public Procurement: An Empirical Investigation // *Journal of Law, Economics, and Organization*. — 2015. — Vol 31. — No. 3. — P. 568–595.
21. *Nickerson J. A., Heiman B.* Towards Reconciling Transaction Cost Economics and the Knowledge-based View of the Firm: The Context of Interfirm Collaborations // *International Journal of the Economics of Business*. — 2002. — No. 9(1). — P. 97–116.
22. *Popov E. V.* Transaction Estimation of Institutions // *Advances in Economics and Business*. — 2014. — Vol. 2. — No. 1. — P. 58–64.
23. *Popov E. V.* Transactions & Institutions // *Montenegrin Journal of Economics*. — 2012. — No. 2. — P. 115–124.
24. *Popov E. V., Simonova V. L.* Forms of Opportunism between Principals and Agents // *International Advances in Economic Research*. — 2006. — Vol. 12. — No. 1. — P. 115–123.
25. *Rhodes M. L., Donnelly-Cox G.* Hybridity and Social Entrepreneurship in Social Housing in Ireland // *Voluntas*. — 2014. — Vol. 25. — P. 1630–1647.
26. *Strang D., Soule S. A.* Diffusion in Organizations and Social Movements: from Hybrid Corn to Poison Pills // *Annual Review of Sociology*. — 1998. — Vol. 24. — No. 1. — P. 265–290.
27. *Viju C., Yeung M. T., Kerr W. A.* Geographical Indications, Conflicted Preferential Agreements, and Market // *Journal of International Economic Law*. — 2013. — Vol. 16. — No. 2. — P. 409–437.
28. *Williamson O. E.* Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives // *Administrative Science Quarterly*. — 1991. — Vol. 36. — No. 2. — P. 269–296.
29. *Williamson O. E.* Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. — New York: Free Press, 1975.
30. *Williamson O. E.* Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives // *Administrative Science Quarterly*. — 1991. — Vol. 36. — No. 2. — P. 269–296.