

## СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338: 669

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-6>

**Бігунов-Новіков Л.Ю.**  
*генеральний директор  
Федерації роботодавців медійної галузі*

**Bihunov-Novikov Leonid**  
*General Director of the  
Federation of Employers in the Media Industry*

### ПРОБЛЕМА РИНКОВОГО ОБМІНУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ СІТОВИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

### THE PROBLEM OF MARKET EXCHANGE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY AS A FACTOR IN THE FORMATION OF NETWORK BUSINESS STRUCTURES

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто проблему оцінки обміну активами між суб'єктами господарювання, яка виникає в умовах невизначеності і впливає на вибір ними різних форм управління трансакціями. Показано економічний підхід до проблеми оцінки активів обміну з погляду принципу методологічного індивідуалізму як на передконтрактній стадії визначення справедливих цін на активи, так і на постконтрактній стадії виконання контрактів, які супроводжуються трансакційними витратами. Продемонстровано, що в умовах високого рівня невизначеності сторони обміну не можуть використовувати ринковий механізм реалізації угод, що породжує проблему «провалу ринку» і, як наслідок, виникнення альтернативних форм управління трансакціями у формі фірми та сітєвих бізнес-структур. Конкретизовано умови невизначеності, які впливають на прийняття рішень економічними суб'єктами щодо організації обміну, і вперше дана нова альтернативна відповідь на класичне економічне питання, що визначає розмір фірми і межі її вертикальної інтеграції.

**Ключові слова:** обмін, оцінка активів, ринок, сітєві бізнес-структури, невизначеність, ризики, розмір фірми, оцінка активів, трансакційні витрати.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрена проблема оценки обмена активами между субъектами хозяйствования, которая возникает в условиях неопределенности и влияет на выбор ими различных форм управления трансакциями. Показан экономический подход к проблеме оценки актов обмена с точки зрения принципа методологического индивидуализма, как на предконтрактной стадии определения справедливых цен на активы, так и на постконтрактной стадии исполнения контрактов, сопровождающихся трансакционными издержками. Продемонстрировано, что в условиях высокого уровня неопределенности стороны обмена не могут использовать рыночный механизм реализации соглашений, что порождает проблему «провала рынка» и, как следствие, возникновение альтернативных форм управления трансакциями в форме фирмы и сетевых бизнес-структур. Конкретизированы условия неопределенности, влияющие на принятие решений экономическими субъектами по организации обмена, и впервые дан новый альтернативный ответ на классический экономический вопрос, что определяет размер фирмы и границы ее вертикальной интеграции.

**Ключевые слова:** обмен, оценка активов, рынок, сетевые бизнес-структуры, неопределенность, риски, размер фирмы, оценка активов, трансакционные издержки.

#### ANNOTATION

The article considers the problem of assessing the exchange of assets between economic entities, which arises in conditions of uncertainty and affects their choice of different forms of transaction management. Network business structures are a form of organization of exchange between economic entities that cooperate in their efforts to achieve common goals without losing their autonomy. Unlike the market, networks operate not on the basis of class contracts, but within the framework of mutual contracting, which allows to abandon the price mechanism of exchange and to prescribe all the details of the agreement between the parties at the stage of signing the contract and post-contract. This interaction can significantly reduce transaction costs, especially in conditions of uncertainty, when it is impossible to foresee in the contract all possible changes and the order of conflict resolution in the future. The economic approach to the problem of evaluation of acts of exchange from the point of view of the principle of methodological individualism is shown, both at the pre-contractual stage of determining fair asset prices and at the post-contractual stage of execution of contracts accompanied by transaction costs. It is demonstrated that in conditions of high uncertainty, the parties to the exchange cannot use the market mechanism of transactions, which creates the problem of "market failure" and, consequently, the emergence of alternative forms of transaction management in the form of firms and network businesses. The conditions of uncertainty that influence the decision-making of economic entities on the organization of exchange are specified, and for the first time a new alternative answer to the classic economic question is given: which determines the size of the firm and the limits of its vertical integration. Therefore, the hypothesis of the size of the firm is more plausible, the limits of which are determined by the ability to manage the risk of its activities, which is expressed in the ability to specialize, combine and group business risks, as well as the cost of compensation.

**Key words:** exchange, asset valuation, market, network business structures, uncertainty, risks, firm size, asset valuation, transaction costs.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Із часів А. Сміта економісти-класики вважають, що «невидима рука ринку» зводить продавців і покупців, які вільно обмінюються своїми товарами та послугами

і, відповідно, саморегулюються за допомогою цінового механізму, досягаючи оптимальності за Парето. Концентрація на слові «невидима», яку термінологічно остаточно увіковічив ще один класик економіки П. Самуельсон у відомій праці «Економікс», значною мірою на багато років увела класичну економіку в оману, оскільки слово «невидима» передбачає «те, що відбувається саме по собі», тобто безкоштовно, і, таким чином, є константою і тим фактором, який апіорі не потрібно брати до уваги під час розгляду і побудови економічних моделей.

Така ситуація спричинила те, що економісти-класики в ланцюгу відтворення сконцентрували свою увагу на виробництві, розподілі та споживанні, тоді як процес обміну переважно залишився поза їхньою увагою.

Однак низка економістів ХХ ст. довела, що «невидима рука ринку», а іншими словами, «організація обміну», є витратним механізмом, що зумовлюється наявністю трансакційних витрат. Протягом усієї історії, стверджує Нобелівський лауреат з економіки Д. Норт [15], розмір трансакційних витрат, пов'язаних із ризиками невиконання угод під час обміну, був настільки високим, що заважав розвитку складних форм обміну і, таким чином, обмежував можливості економічного росту. Сьогодні обсяг трансакційних витрат становить близько 50–60% чистого національного продукту [16], що значною мірою зумовлено зростанням невизначеності зовнішнього середовища, високою часткою участі нематеріальних активів у створенні товарів та послуг, кастомізацією та складністю виробництва, іншими чинниками, які негативно впливають на можливість установа справедливих цін під час обміну, а, отже, ускладнюють можливість використання ринку як механізму реалізації трансакцій.

Таким чином, процес здешевлення обміну через зниження трансакційних витрат набуває високої актуальності, зокрема за рахунок більш ефективних, ніж ринок та фірми (ієрархії) форм управління трансакціями, сітєвих бізнес-структур, які потребують ґрунтового вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Дослідженнями феномену функціонування і природи утворення сітєвих-бізнес структур займалися і займається широке коло науковців як на економічному, так і на міждисциплінарному рівні. Серед них можна виділити роботи Майлза і Сноу (дослідження внутрішніх, стабільних та динамічних сітєвих бізнес-структур) [10; 11], Дженса, Хестерлі, Боргатті (дослідження соціального механізму сітей) [7], Гомес-Кассереса [6] та Грива, Роулі, Шипілова (дослідження конкурентних переваг стратегічних альянсів) [14], Чесбро (теорія «відкритих інновацій») [2; 3], Пауелл (історія економічного розвитку сітєвих бізнес-структур) [12].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Завданням дослідження є аналіз переваг сітєвих бізнес-структур в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Якщо розглядати фірму з погляд ефективності функціонування процесів обміну, необхідно зазначити, що в такому разі основним її завданням є не максимізація прибутку, а мінімізація трансакційних витрат, що досягається за рахунок розроблення контрактів та структур управління, ціль та результат дій яких повинні бути спрямовані на мінімізацію втрат від обмеженої раціональності людей за одночасного захисту трансакцій від ризиків, пов'язаних з опортуністичною поведінкою учасників таких трансакцій.

Сітєві бізнес-структури є формою організації обміну між економічними суб'єктами, які кооперують свої зусилля для досягнення спільних цілей, не втрачаючи своєї автономності. На відміну від ринку сіті діють на підставі не класичних контрактів, а в рамках взаємовідносницької контрактації, яка дає змогу відмовитися від цінового механізму обміну і від прописування усіх деталей угоди між сторонами на етапі підписання контракту та на постконтрактній стадії. Така взаємодія дає змогу значно знизити трансакційні витрати, особливо в умовах невизначеності, коли неможливо в контракті передбачити всі можливі зміни та порядок розв'язання конфліктів у майбутньому.

Окрім того, в умовах високого рівня невизначеності стимули опортуністичної поведінки її учасників змінюються на стимули кооперації. Зокрема, переваги логіки взаємодії на підставі довгострокових коопераційних зв'язків були доведені Нобелівським лауреатом Р. Ауманом [1], який за рахунок теорії ігор показав, що кращого результату досягають стратегії, які менше зацікавлені у вигоді «зараз», а більше у вигоді «потім», що й є основною логікою взаємодії на базі взаємовідносницької контрактації.

Великий обсяг взаємовідносницьких контрактів носить неформальний характер, однак деякі форми сітєвої контрактації набувають формальних реальних договорів, які відображені у табл. 1.

Як видно з табл. 1, основною метою створення здійснення підприємницької діяльності на базі сітєвої контрактації є зменшення невизначеності за рахунок спеціальних договірних умов, які дають змогу на початковій стадії договірному процесу перекласти ризики на майбутні результати діяльності сітєвої структури, розподіливши відповідні частки учасників у майбутніх прибутках, а також об'єднати та розподілити ризики проекту між усіма учасниками таких структур.

Таким чином, феномен сітєвої форми взаємодії дає змогу зробити два фундаментальні висновки.

Таблиця 1

## Види сітєвих формальних договорів залежності від характеру невизначеності

№	Сітєві формальні договори	Умови невизначеності	Інструменти зменшення невизначеності
1	2	3	4
1.	Агентський договір щодо збуту продукції чи послуг	Невизначеність попиту, відсутність досвіду роботи на певному ринку (особливо зарубіжному), складний продукт чи послуга, яка потребує висококваліфікованих та досвідчених спеціалістів із продажу, що мають відповідні зв'язки та розуміння ринку, особливо поширена практика в сегменті B2B.	Оплата за послуги агента здійснюється тільки за фактично продану продукцію чи послуги.
2.	Дольові контракти майбутніх продажів	Невизначеність попиту на продукцію. Часто застосовується в креативних індустріях: видавничій діяльності, індустрії моди, кіновиробництві тощо.	Гонорар автора (дизайнера, інженера, сценариста і т. д.) залежить від фактично проданої продукції
3.	Засновницький договір, акціонерна угода (Shareholders' agreement)	Відсутність досвіду роботи на ринку, розвиток нових ринків, відсутність одноособового володіння необхідними нематеріальними активами, знаннями, фінансовими ресурсами.	Прописується розподіл майбутніх ризиків, частки участі в розподілі прибутків і витрат, принципи «виходу» з бізнесу.
4.	Ексклюзивні договори дистрибуції продукції та послуг	Невизначеність попиту, відсутність досвіду роботи на певному ринку (особливо зарубіжному).	Монополія на продаж продукції чи послуг на певній території.
5.	Довгострокові угоди про постачання продукції та послуг	Непрогнозованість попиту кінцевого продукту, цінова/собівартісна невизначеність на ринку, сезонність на ринку, що впливає на всіх контрагентів по всьому ланцюгу створення вартості продукції і змушує учасників такої сіті розглядати обмін та виробництво в контексті спільних інтересів і коопераційної адаптації, а не виключно власних інтересів максимізації прибутку в конкретний момент часу.	Для врегулювання відносин трансакції кординуються не цінами спот-ринку, а на основі гнучких домовленостей про постачання продуктів, розрахунку витрат, фіксованих цін (форвардних цін) і розподілі майбутніх прибутків тощо.
6.	Франчайзинг	Відсутність досвіду роботи на ринку однієї зі сторін угоди.	Франчайзер передає франчайзі досвід, процедури ведення бізнесу, право користуватися торговою маркою тощо взамін на одноразовий платіж та щомісячні платежі, які залежать від обсягу реалізації.
7.	Форвардний контракт	Непрогнозованість цін на активи	Договір, що укладається сторонами, про здійснення на поставку у майбутньому на умовах, визначених на момент його укладання. Сторони несуть ризик зміни ціни на базовий актив (як у бік збільшення, так і в бік зменшення).
8.	Опціони	Невизначеність кон'юнктури ринку в майбутньому	Опціон засвідчує право однієї зі сторін придбати або право продати у майбутньому базовий актив на умовах, визначених на час укладання такого опціону.
9.	Об'єднання підприємств (асоціації, консорціуми, концерни)	Наявність унікальних компетенцій, знань, інформації, навиків інших нематеріальних активів у окремих учасників трансакцій, які неможливо купити на ринку чи відтворити всередині однієї компанії; непрогнозованість отримання результатів створення нового продукту, пов'язаних із НІОКР; складністю реалізації складного проекту одним учасником, який не може взяти на себе усі ризики.	Створення окремої юридичної особи, яка забезпечує координацію спільної виробничої, наукової та іншої діяльності і участь у розподілі ризиків і прибутків учасниками; збільшує бар'єри для появи конкурентів у галузі; збільшує довіру до об'єднання підприємств із боку контрагентів порівняно з окремими підприємствами – учасниками об'єднань.
10.	Стратегічні альянси	Наявність унікальних компетенцій, знань, інформації, навиків інших нематеріальних активів у окремих учасників трансакцій, які неможливо купити на ринку чи відтворити всередині однієї компанії; відсутність досвіду роботи на ринку (завичай міжнародному), створення нових ринків та продуктів, непрогнозованість отримання результатів створення нового продукту, пов'язаних із НІОКР.	Укладання функціональних угод (договорів про спільну діяльність) між учасниками (поширене, зокрема, міжнародне співробітництво), наприклад щодо спільних НІОКР, спільних маркетингових досліджень, розподілу фінансових ризиків проектів тощо. Під час укладання функціональних угод нове підприємство не створюється. Як правило, підприємства передають ресурси для ведення спільної діяльності, але розподілу власності при цьому не відбувається.

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4
11.	Асоційовані підприємства	Наявність унікальних компетенцій, знань, інформації, навиків інших нематеріальних активів у окремих учасників трансакцій, які необхідні для ефективного управління господарською діяльністю – ризики неефективного управління, що потребують додаткового захисту інвестицій через участь в управлінні.	Перехресний викуп акцій/викуп неконтрольного пакету акцій. Компанія, в якій інша компанія або група володіє значним, але не контрольним пакетом акцій (найчастіше 20% або більше голосуючих акцій, але менше 50%). У такому разі компанія-інвестор може мати значний вплив на рішення по торговельній та фінансовій політиці асоційованої компанії, хоча остання залишається незалежною, зі своїм власним керуванням і власною річною звітністю, не перетворюючись на дочірню фірму холдингової компанії.
12.	Спільні підприємства у зовнішньоекономічній діяльності	Ризики виходу на нові ринки збуту як економічного, інституційного характеру, так і соціального характеру (наприклад, неприйняття міжнародних інвестицій із певних країн у локальному національному середовищі).	Розподіл ризиків, участь у розподілі майбутніх прибутків, колективна відповідальність за взяті зобов'язання.
13.	Венчурне інвестування	Ризики розроблення нової, зазвичай наукоємної продукції, наявності попиту на неї; ризик розвитку нового ринку продукції чи послуг.	Поетапне (стадійне) фінансування проєктів, яке відбувається у міру розроблення продукції, появи клієнтур, генерації грошових потоків: чим більш «зрілим» стає венчурний проєкт, тим більше він може претендувати на фінансування з боку інвесторів для цілей масштабування. Це забезпечує страхування ризиків інвесторів. Виділяють, як правило, seed-стадію фінансування, серію А, серію В.
14.	Інститути спільного інвестування (ICI)	Фінансові ризики, ризики непрофесійного керівництва, відсутність досвіду роботи на ринках.	Для управління інвестиціями учасників ICI створюється компанія з управління активами, яка складається з професійного менеджменту, який володіє необхідним досвідом і знаннями, експертизою ринку для здійснення ефективних інвестицій. Додатково створюються механізми «виходу» інвесторів із фонду через механізми зворотного викупу акцій (відкриті, інтервальні фонди), що також забезпечує мінімізацію ризиків і захист інвестицій.
15.	Бізнесові громадські організації (бізнес-асоціації, організації роботодавців тощо)	Інституційна невизначеність.	Об'єднання інтересів підприємств певної галузі, регіону, країни у цілому для лобювання чи захисту необхідних інституційних умов ведення бізнесу.

Джерело: власні напрацювання

По-перше, сітьові бізнес-структури дають змогу інтенсифікувати економічний розвиток за рахунок нових принципів обміну, які мають переваги у зниженні ризиків проєктів порівняно з ринковим обміном чи фірмою. Зниження ризиків у ринковій контрактиції досягається за рахунок страхування або збільшення премії на ризик. Фірма ж компенсує такі ризики за рахунок організації трансакцій усередині, тобто купує необхідні їй активи чи інші компанії (через вертикальну чи горизонтальну інтеграцію). Очевидно, що за високого рівня невизначеності компенсація ризику ринковими та інтеграційними інструментами є занадто дорогою, що призводить до значної частки відмов економічними суб'єктами від реалізації того чи іншого проєкту. Сітьовий обмін, який «прив'язує» доходи учасників до майбутніх результатів діяльності, а також об'єднує ризики, є значно дешевшим і вигіднішим інструментом мінімізації ризиків невиконання контрактів.

По-друге, сітьові структури стають критично важливими, коли середовище характеризується короткими життєвими циклами продукції і на перший план виходить проблема часу: через збільшення строків технологічних розробок затрати на них постійно ростуть, тоді як перебування продукції на ринку скорочується внаслідок швидкої зміни технологічних розробок та відповідною заміною однієї продукції більш продуктивною. 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 чинником успіху. Важливою стає сітьова кооперація, яка дає змогу об'єднувати активи та фінансові ресурси, отримуючи, таким чином, переваги над

самостійними фірмами у часі. У роботі Амоа зі співавторами [9] досягнення зазначених переваг під час створення та виведення нової продукції на ринок пояснюють за допомогою двох ефектів співпраці: ефекту спільного інвестування та ефекту спільного виробництва. Такі ефекти дають змогу зекономити час, витрати реалізації проєкту і, що головне, отримати додаткові ренти за рахунок більш швидкого виводу продукції на ринок і здобуття більшої частки ринку.

Для більш практичного розуміння поняття невизначеності, яке є базовим для реалізації трансакцій у рамках сітьової бізнес-структури, розглянемо умови, за якої вона виникає:

1. Наявність унікальних компетенцій, знань, інформації, навиків, інших нематеріальних активів у учасників трансакцій, аналоги яких відсутні на ринку, а створювати їх власними силами або неможливо, або занадто дорого чи довго. Прикладами контрактаций у даному разі тут можуть бути – від простих агентських договорів з акторами щодо послуг із надання доступу і просування продукції на зовнішні ринки до комплексної взаємодії компаній із навчальними закладами щодо підготовки кадрів чи спільної науково-дослідної роботи, утворення альянсів компаній для розроблення нових інноваційних продуктів.

2. Непрогнозованість попиту на певну продукцію за стабільного зовнішнього інституційного середовища та високої конкуренції, яка робить непрогнозованим ринковий успіх виведення нового продукту на ринок: кінотовиробництво, створення нового виду програмного забезпечення, одягу, стартап-індустрія, виробництво автомобілів тощо. Деякі економісти описують прагнення утворення стратегічних альянсів між фірмами саме конкурентною невизначеністю: коли альянси створені, конкуренція стає більш контрольованою і прогнозованою [5].

3. Невизначеність, пов'язана з виходом на зовнішньоекономічні ринки збуту продукції, відсутністю досвіду, знань традицій, кон'юнктури, умов ведення бізнесу в іншій країні.

4. Непрогнозованість отримання результатів створення нового продукту, пов'язаних із НІОКР: фармакологічна галузь, напівпровідники, хімічні сполуки, космічна та інші наукомісткі галузі економіки.

5. Відсутність досвіду роботи на певних ринках, що зумовлює необхідність пошуку партнерів.

6. Інституційна невизначеність, пов'язана з роботою державних інститутів і законодавчим регулюванням галузей, що породжує невизначеність додаткових трансакційних витрат щодо захисту прав власності, недосконалістю роботи судової системи, контролюючих органів, змінами законодавства на користь конкурентів тощо. Прикладом тут може слугувати утворення профільних формальних і неформальних лобістських бізнес-асоціацій та груп для захисту групових галузевих інтересів.

7. Сезонність попиту. Сезонність попиту породжує необхідність кооперації між постачаль-

никами та продавцями в ланцюгу створення вартості продукції для більш рівномірного розподілу доходів та витрат протягом року та взаємного розподілу ризиків, пов'язаних із заморожуванням оборотних коштів, коливанням цін, непрогнозованістю попиту в сезон, плинністю кадрів тощо.

8. Цінова/собівартісна невизначеність на ринках продукції та послуг.

9. Невизначеність, пов'язана з питаннями фінансування трансакцій через важкість залучення стороннього банківського фінансування в активи, які важко переорієнтувати або аналоги яких відсутні на ринку й які неможливо використовувати, наприклад банкам, як заставне майно.

11. Невизначеність, пов'язана з ризиками виконання зобов'язань сторонами контракту, що зумовлена відсутністю досвіду управління, відповідних можливостей тощо.

12. Невизначеність, пов'язана із циклічністю економіки, економічними кризами, стихійними лихами та іншими глобальними катаклізмами, що призводять до довгострокової непрогнозованої економічної рецесії. У такому разі учасники трансакцій здебільшого вимушені йти на спільні поступки, щоб зберегти бізнес, що, звісно, не регулюється ринковими контрактами, а призводить до довгострокових взаємно спланованих дій, які регулюються, перш за все, взаємовідносницькою контрактацією.

Наявність хоча б однієї з наведених вище умов невизначеності є економічно обґрунтованою з погляду мінімізації трансакційних витрат підставою для розвитку сітьових бізнес-структур на базі взаємовідносницької контрактації автономних учасників, завдання взаємодії яких у такому разі зводиться до мінімізації фактору невизначеності за рахунок коопераційної адаптації.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Визнання невизначеності як основного атрибуту трансакцій, який впливає на ризики і, відповідно, форму організації обміну (ринок, фірми чи сітьова бізнес-структура), дає змогу зробити фундаментальне припущення щодо розміру фірми. Перспективною є гіпотеза про те, що розміри фірми визначаються можливістю організації управляти ризиком, тобто оцінювати його та мінімізувати.

Сьогодні загальноприйнятою відповіддю на питання про розмір фірми або про те, чому крупна фірма не може зробити всього, що може зробити сукупність невеликих фірм, лежить у площині ринкових стимулів. Зокрема, автор теорії О. Вільямсон [13] стверджує, що переміщення трансакцій із ринку для економії трансакційних витрат від інвестицій у специфічні активи в рамках ієрархії супроводжується послабленням мотивації та ринкових стимулів. Тому фірма не може розширюватися (вертикально інтегруватися) безкінечно: права власності і контроль, що виражаються в майбутньо-

му розподілі прибутку, мають значення під час визначення кордонів фірми.

Однак практика діяльності підприємств свідчить, що великі і малі підприємства в тих чи інших галузях зустрічаються як серед публічних компаній із великою кількістю власників, так і з обмеженою кількістю власників, що ставить визначальне значення власності та контролю в питанні розміру фірми під сумнів.

Тому більш вірогідною є гіпотеза про розмір фірми, межі якої визначаються можливістю управляти ризиком своєї діяльності, що виражається в можливості спеціалізації, об'єднання та групування підприємницьких ризиків, а також вартістю їх компенсації. Розроблення даної гіпотези дасть змогу по-іншому подивитися на питання провалів угод злиттів та поглинань, а також зрозуміти все зростаючу роль утворення сітєвих бізнес-структур, зокрема стратегічних альянсів як альтернативних форм організації обміну [8].

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Aumann R. (1995) Repeated Games with Incomplete Information, MIT Press.
- Chesbrough H. (2006) Open innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation. In Chesbrough et al.
- Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (eds) (2006) Open Innovation: Researching a New Paradigm, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Coase, R. (1937) The nature of the firm. *Economica*, no. 4, pp. 386–405.
- Dryer Jeffrey H. (2000) Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks. *Oxford University Press, Incorporated*. P. 39.
- Gomes-Casseres, Benjamin (1996) The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 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.
- Lavie D.H. Singh. (2012) The evolution of alliance portfolios: The case of Unisys. *Industrial and Corporate Change*. No. 21, pp. 763–809.
- Mikołaj A. Fiksiński, Sakyi O.B. Amoa, Sicco C. Santema, Wouter W.A. Beelaerts van Blokland (2008) Lean value creation metrics for networked organisations / Aerospace Management and Operations Faculty of Aerospace Engineering Delft University of Technology, The Netherlands.
- Miles R.E., Snow C.C. (1986) Organizations New Concept for New Forms. *California Management Review*. № 3. P. 62–73.
- Miles R.E., Snow C.C. (1992) Cause of Failure in Network Organizations. *California Management Review*. Summer. P. 53–72.
- Powell W.W. (1990) Neither market nor hierarchy: Network forms of organizing. IN B. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. Pp. 295–336. Greenwich, CT: JAI.
- Williamson O.E. (1985) The economic institutions of capitalism. New York : Free Press.
- Грив Г. Преимущество сетей: Как извлечь максимальную пользу из альянсов и партнерских отношений / пер. с англ. Москва : Альпина Паблшер, 2018. 259 с.
- Норт Д.К. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. Москва : Начала, 1997. 180 с.
- Фуруботн Э., Рихтер Р. Институты и экономическая теория. Достижения новой институциональной экономической теории / пер. с англ. Санкт-Петербург : СПГУУ, 2005. 702 с.

#### REFERENCES:

- Aumann R. 1995: Repeated Games with Incomplete Information, MIT Press.
- Chesbrough H. (2006) Open innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation', in Chesbrough et al.
- Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (eds) (2006) Open Innovation: Researching a New Paradigm, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Coase R. (1937) The nature of the firm. *Economica*, no. 4, pp. 386–405.
- Dryer Jeffrey H. (2000) Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks. Oxford University Press. *Incorporated*, p. 39.
- Gomes-Casseres, Benjamin (1996) The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 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, no. 4, pp. 917–918.
- Lavie D.H. Singh (2012) The evolution of alliance portfolios: The case of Unisys. *Industrial and Corporate Change*, no. 21, pp. 763–809.
- Mikołaj A. Fiksiński, Sakyi O.B. Amoa, Sicco C. Santema, Wouter W.A. Beelaerts van Blokland (2008) Lean value creation metrics for networked organisations. Aerospace Management and Operations Faculty of Aerospace Engineering Delft University of Technology, The Netherlands.
- Miles R.E., Snow C.C. (1986) Organizations: New Concept for New Forms. *California Management Review*, vol. 27, no. 3, pp. 62–73.
- Miles R.E. Snow, C.C. (1992), Cause of Failure in Network Organizations, *California Management Review*, summer, pp. 53–72.
- Powell W.W. (1990) Neither market nor hierarchy: Network forms of organizing. IN B. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, pp. 295–336. Greenwich, CT: JAI.
- Williamson O.E. (1985) The economic institutions of capitalism. New York: Free Press.
- 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*]. Moscow: Al'pina Pablisher. 259 p.
- Nort D. K. (1997) Instituty, institutsional'nyye izmeneniya i funktsionirovaniye ekonomiki [*Institutions, Institutional Change and Economic Performance (1990)*] Moscow: Fond ekonomicheskoy knigi «Nachala» [Fund of the economic book "Elements"]. 180 p.
- Furubotn E., Richter R. (2005) Instituty i ekonomicheskaya teoriya. Dostizheniya novoy institutsional'noy ekonomicheskoy teorii. [*Institutions and economic theory. Achievements of the new institutional economic theory*]. Per. from English. Publishing House of St. Petersburg State University. 702 p.