

Если Издатель и Редакционная коллегия считают, что Журнал имеет меньше подписчиков, чем он того заслуживает, то это может означать только одно: потенциальная целевая аудитория недостаточно осведомлена или не убеждена в пользе, которую можно получить, подписавшись на Журнал. Это может быть как следствием недостаточного финансирования рекламных и маркетинговых мероприятий, так и просчетов в проведении маркетинговых коммуникаций. В любом случае ИПСА может оказаться полезным.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Odlyzko A.* Tragic loss or good riddance? The impeding demise of traditional scholarly journals // AT&T Labs — Research. <http://www.research.att.com/~amo>

2. *Новая постиндустриальная волна на Западе* / Под ред. В. Л. Иноземцева. — М.: Academia, 1999.
3. *Эпштейн В. Л.* Антропоцентрическое информационное взаимодействие (вопросы терминологии) // Проблемы управления. — 2003. — № 1. — С. 28—33. <http://www.ipu.ru/period/pu>
4. *Эпштейн В. Л.* Предвидимое будущее научных журналов // Там же. — № 1. — С. 2 — 15. <http://www.ipu.ru/period/pu>
5. *Маркусова В. А.* Импакт-фактор российских журналов. <http://www.ng.ru/science>
6. *Рысев Н.* Как завоевать клиента. — СПб.: Питер, 2003.
7. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1991.
8. *Кеглер Т., Доулинг П., Тейлор Б., Тестерман Д.* Реклама и маркетинг в Интернете. — М.: Альпина Паблишер, 2003.

☎ (095) 334-89-80

E-mail: [epstein@ipu.rssi.ru](mailto:epstein@ipu.rssi.ru)



УДК 334.7:62-529

# ЭЛЕКТРОННАЯ ПЛОЩАДКА — ЭФФЕКТИВНОЕ СРЕДСТВО РАЗВИТИЯ МЕЖОТРАСЛЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ В РОССИИ

А. А. Ищенко

*Российская академия предпринимательства, г. Москва*

Рассмотрены перспективы межотраслевого взаимодействия хозяйствующих субъектов в России. Выделена как объект исследования электронная межотраслевая площадка. Описаны схема организации такого взаимодействия и основные его участники. Отмечены сложности, препятствующие расширению межотраслевого взаимодействия хозяйствующих субъектов в российских условиях.

Перспективы развития межотраслевого взаимодействия хозяйствующих субъектов в России главным образом связаны с возможностью дальнейшего улучшения макроэкономической ситуации в стране [1, 2]. По прогнозу исследовательской компании “Jupiter” (США), общий объём продаж в рамках межотраслевого взаимодействия к 2005 г. в мире составит 6 трлн. долл. США, причем организация значительной его части предполагает применение Интернет-технологий [3]. Процесс интеграции деятельности различных предприятий с применением Интернет занимает все большее место [4]. Эти тенденции охватывают методы закупок, продаж и дистрибуции продукции компании, а вслед за этим — способы взаимодействия между компаниями. В частности, особенно сильно модернизируются способы взаимодей-

ствия с существующими и потенциальными поставщиками, и способы приобретения необходимых товаров и услуг. Специфические особенности Интернет-технологий [2] предоставляют компаниям возможность перейти от фиксированного ценообразования к динамической модели ценообразования. Это позволяет компаниям-покупателям значительно снизить издержки на покупку, уменьшить уровень запасов на складе и обеспечить своевременную доставку продукции.

Понимание руководителями компаний происходящих изменений привело к возникновению многочисленных проектов межотраслевого взаимодействия в форме межотраслевых электронных площадок, которые обеспечивают деловое взаимодействие продавцов и покупателей товаров с помощью информационных Интер-

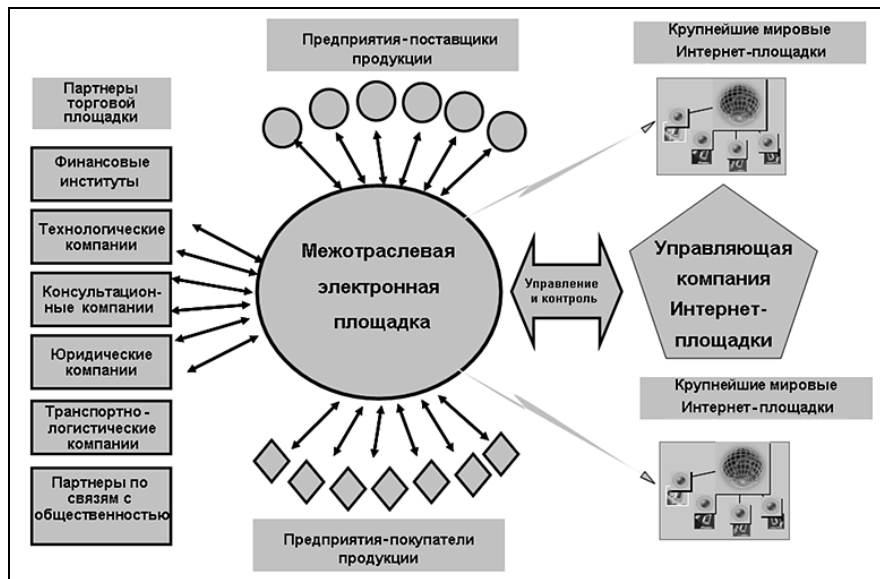


Рис. 1. Принципиальная организационная схема проекта создания межотраслевой электронной площадки

нет-технологий в одном рыночном пространстве и позволяют им покупать друг у друга или продавать друг другу по динамически изменяемым во времени ценам, определяемым рыночными механизмами [5]. О перспективах создания такого рода межотраслевого взаимодействия и будет идти дальше речь. Для более четкого понимания сложности подготовки и реализации подобного межотраслевого взаимодействия хозяйствующих субъектов выделим далее в качестве самостоятельного объекта исследования проект создания межотраслевой электронной площадки.

Проект создания межотраслевой электронной площадки предусматривает комплекс мероприятий и управленческих решений, изменяющих состояние отдельной системы и позволяющих достичь поставленные цели в условиях регулирования всей гаммы отношений, с учетом специфики законодательной базы в области российской электронной коммерции (рис. 1).

Площадка как организационно-технологическое решение представляет собой интернетовский сайт-портал [6], в совокупности своей организованный как системное многоуровневое объединение различных ресурсов и сервисов, имеющих определенный набор документов, представленных в электронной форме и расположенный по определенному электронному адресу на определенном компьютере, подключенном к Интернету и принадлежащем юридическому лицу. Образно портал еще можно представить в виде электронной библиотеки, организованной по иерархическому принципу и разделенной на различные тематические разделы, включающие в себя количественные и качественные данные, анализы, графики и др. Ключевым является тот факт, что все ресурсы портала обновляются в режиме реального времени, где электронные представители продавцов и покупателей также взаимодействуют друг с другом в реальном времени. Основные функции современных порталов — это упрощение поиска данных, общение, новости и межотраслевая деятельность. Коммерческая привлекательность межотраслевых площадок состоит в том, что они позво-

ляют максимально приблизить бизнес к клиентам, партнерам и поставщикам, обеспечить пользователям персонализацию, многоуровневую интеграцию информационной сущности компании и возможность устанавливать отношения внутри рабочих, информационных и продуктовых групп. По мнению многих аналитиков коммерческих [7, 8] и государственных структур такие порталы станут стандартным интерфейсом для новых приложений и услуг электронного бизнеса.

Рассмотрим основные особенности межотраслевого взаимодействия хозяйствующих субъектов.

*Заданная цель.* Учредители площадки могут ориентироваться на две принципиально разные цели. Специфика этих целей заключается в том, что одни направлены на повышение прибыльности и вывод акций предприятия на финансовые рынки как вновь созданной компании, а другие — на уменьшение расходов своих закупочных процессов существующего предприятия-покупателя. Упрощая, можно сказать, что в обоих случаях и те, и другие хотят иметь прибыльный бизнес, только одни делают это за счет экономии издержек, а другие — за счет увеличения доходов от предоставления различных услуг.

*Организационно-правовая форма управления.* Основой для разработки и реализации проекта является учреждение отдельного юридического лица в виде Управляющей компании межотраслевой электронной площадки, которая управляет полным жизненным циклом проекта с момента возникновения идеи такого проекта, сопровождая его на пилотных проектах, проверяющих работу и основную функциональность площадки, и до момента завершения полномасштабного внедрения всего спектра функций площадки. Впоследствии Управляющая компания фокусируется на развитии функциональности площадки, предоставлении новых услуг существующим клиентам, поиске и привлечении новых участников межотраслевой деятельности площадки.

*Число участников проекта.* Проекты создания такого рода площадок отличаются большим числом участников, которое динамически изменяется на каждой фазе

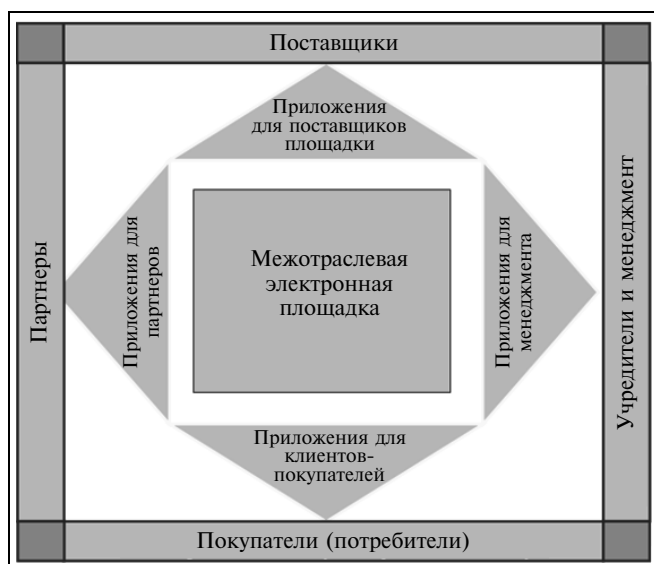


Рис. 2. Основные участники межотраслевой электронной площадки

жизненного цикла площадки. Общее планирование, координация и управление работами участников осуществляет Управляющая компания площадки.

**Организация схемы финансирования проекта.** Значительная финансовая емкость проекта и наличие большого числа участников проекта создания межотраслевой электронной площадки предусматривают наличие расширенных функций Управляющей компании в области организации схемы многоканального проектного финансирования, реализация которых обеспечит поток необходимых и достаточных инвестиций и доходов от работы площадки, которые позволят совершенствовать технологию реализации финансовых отношений между всеми участниками проекта.

**Продолжительность проекта.** Жизненный цикл проекта разбивается на следующие составляющие — реализация пилотного проекта со стандартной функциональностью площадки в течение 7...12 мес., реализация полномасштабного внедрения в течение 12...24 мес. после окончания пилотного проекта и эксплуатация.

Понимание перечисленных особенностей проектов создания торгово-закупочных площадок находит свое выражение в построении системы управления подобными проектами и критически важно для успешной реализации в российских условиях.

Управление таким межотраслевым взаимодействием представляет собой сложную систему [9], которую следует рассматривать как совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих целостное состояние проекта, который постоянно подвержен разнообразным воздействиям как внутренней, так и внешней среды. Другими словами, система управления проектом создания межотраслевой электронной площадки представляет собой комбинацию различных звеньев, связанных между собой по функциям, полномочиям и ответственности.

Управление системой разработки и реализации межотраслевого взаимодействия как проекта создаваемого в

виде нового юридического лица в рамках Управляющей компании представляет собой единство управленческих задач, решаемых человеческими ресурсами, организации, техники и средств, направленных на достижение равновесного состояния проекта как системы.

Всех участников межотраслевого взаимодействия можно разбить на три группы (рис. 2) — учредители и менеджмент площадки, партнеры площадки, клиенты (поставщики и покупатели) площадки.

Учредителями площадки являются юридические или физические лица, которые создают новое юридическое лицо в форме Управляющей компании и вносят необходимые средства в различных формах в ее уставной капитал в соответствии с их совместной договоренностью. Управляющая компания — основной контролирующей орган площадки — получает доход от различных видов услуг, предоставляемых на межотраслевой электронной площадке, и несет полную ответственность за ее работоспособность. Зачастую учредители площадки классифицируются в зависимости от той модели работы площадки, которая будет там существовать. Им приходится выбирать одну из двух целей — площадка служит как новый бизнес для:

- зарабатывания денег;
- экономии денег на различных этапах закупки товара для предприятия.

Партнеры площадки (юридические лица) предлагают с согласия учредителей ее клиентам определенный, достаточно востребованный клиентами спектр товаров и услуг. Ниже приводится перечень возможных типов партнеров площадки, которые могут привлекаться на различных этапах развития площадки, а именно:

- индустриальные (отраслевые) партнеры;
- инвестиционные партнеры;
- финансовые партнеры;
- страховые компании;
- консультационные партнеры;
- транспортно-логистические компании;
- компании по предоставлению услуг безопасности;
- технологические партнеры;
- партнеры по связям с общественностью.

Отметим, что на Западе часто выделяют стратегических партнеров. С ними заключаются долгосрочные договоры о сотрудничестве, они являются уже основной опорой в предлагаемой области сотрудничества.

Кратко охарактеризуем основные типы партнеров межотраслевой электронной площадки.

**Индустриальные (отраслевые) партнеры** — представляют собой крупное промышленное предприятие, которое осуществляет на постоянной основе закупки материально-технических ресурсов (МТР) для производства своей продукции. Основная роль данного партнера сводится к потреблению предлагаемых на площадке товаров и услуг.

**Финансовые партнеры** — оказывают клиентам площадки полный спектр финансовых услуг, включая расчетно-кассовое обслуживание клиентов, организацию депонентов для гарантии оплаты сделки между ее участниками, доверительное управление собственностью, исполнение согласованных обязательств сторон и др.

**Страховая компания** — предоставляет услуги по страхованию сделок на площадке, включая и страхование товаров в пути, купленных на площадке.



Консультационная компания — предоставляет различные услуги участникам площадки, включая разработку стратегии организации закупочной деятельности и снабжения на предприятии, услуги по оптимизации закупочных бизнес-процессов поставщиков и покупателей МТР и другие услуги.

Транспортно-логистические компании — консультируют по вопросам построения оптимальных логистических схем транспортировки и страхования грузоперевозок, управлению логистикой поставок, услуги по выбору наиболее выгодных для клиентов площадки маршрутов доставки МТР, а также осуществляют перевозку товаров, купленных на площадке. При этом перевозка охватывает оформление необходимых транспортных документов, выпуск подтверждающих оплату телеграмм и сообщений, слежение за перемещением товаров и другие транспортно-логистические и экспедиторские услуги.

*Технологические партнеры или сервис-партнеры* — предоставляют для юридических и физических лиц определенную услугу, базирующуюся на применении Интернет-технологий.

Различают следующие основные виды технологических партнеров:

- Интернет-провайдер — предоставляет в качестве основной услуги для других предприятий и физических лиц доступ по определенным каналам связи в Интернет;
- веб-агентство — обеспечивает дизайн, верстку и изготовление “под ключ” Интернет-сайтов, порталов, веб-представительств компаний и другие Интернет-и дизайнерские услуги;
- контент-провайдер — представляет различного рода информационные услуги (рассылку новостей, подготовку периодических аналитических отчетов о результатах анализа рынка и ситуации в отрасли, доступ к информационной базе данных, анонс появления на рынке новых продуктов и др.);
- агрегатор каталогов — обеспечивает приведение информации о продукции различных поставщиков и покупателей к единому стандарту с целью возможности сравнения предлагаемой продукции по различным критериям (цена, качество, специфические требования к структуре материалов и др.);
- системный интегратор — предоставляет весь спектр услуг по созданию, сопровождению и развитию информационно-технологической инфраструктуры предприятия, помогает клиентам площадки выбрать правильный программный продукт, скорректировать бизнес-процессы, составить план внедрения системы, внедрить систему и интегрировать ее в межотраслевую электронную площадку;
- поставщик программного продукта, использующего Интернет-технологии;
- поставщики платформенных решений — предлагают свои платформенные разработки для применения на площадке (например, очень популярны платформенные решения компаний SAP и “Microsoft”).

Клиенты площадки — юридические компании, которые осуществляют на ней межотраслевое взаимодействие и потребляют набор услуг, предоставляемый партнерами площадки. Всех клиентов межотраслевой электронной площадки можно условно разделить на продающих свой товар или поставщиков МТР и покупающих необходимый товар или потребителей МТР.

В настоящий момент на Западе эффективность программных решений для управления межотраслевым взаимодействием хозяйствующих субъектов достаточно низка. Это, прежде всего, связано с:

— ограниченной и часто неподтвержденной информацией о спросе на продукцию, о пожеланиях клиентов, что не способствует правильному прогнозированию спроса на продукцию; соответственно, отсутствует понимание необходимости производства востребованной рынком продукции;

— низким уровнем визуализации процессов, происходящих по всей длине цепочки поставок, что значительно затягивает процесс прохождения информации о поставке;

— отсутствием автоматизированного процесса обмена информацией между участниками цепочки поставок;

— долгим процессом выбора потенциальных клиентов.

Тенденции к созданию межотраслевого взаимодействия хозяйствующих субъектов были вызваны необходимостью повышения эффективности бизнеса. Несмотря на большое количество декларируемых проектов создания межотраслевых электронных площадок в России, число площадок, функционирующих и способных предложить покупателям и поставщикам реальную возможность заключения сделок по купле-продаже товаров и услуг посредством Интернета, сегодня крайне незначительно. Большая часть стартовавших в начале 2000-го года площадок лишь анонсируют свои функциональные возможности, связанные непосредственно с заключением сделок, ограничиваясь при этом информационно-справочными и посредническими услугами.

Одновременно с этим, несмотря на наличие на рынке достаточно большого количества площадок, подавляющее большинство возможных крупных участников не вовлечены в участие в работе площадок. Среди недостатков представленных на российском рынке площадок и бизнес-порталов можно отметить два основных момента — в подавляющем большинстве площадок применяются “облегченные” и слабо масштабируемые технологические решения, не учитывающие мировой опыт. Второй негативный момент состоит в отсутствии на таких площадках “крупных игроков”, способных гарантировать необходимые объемы операций.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Абалкин Л. И.* Россия-2015: оптимистический сценарий. — М.: Экономика, 1999.
2. *Балабанов И.* Электронная коммерция. — М.: Питер, 2001.
3. *Research report “Net Markets”.* — “Jupiter”, 2000.
4. *Львов Д. С.* Экономика развития. — М.: Экзамен, 2002.
5. *Кастельс М.* Информационная эпоха. Экономика, общество и культура. — М.: ГУ Высшая школа экономики, 2000.
6. *Bussler C.* B2B Integration. — Springer Verlag, 2003.
7. *Research report “Online and Onland”.* — “Arthur D. Little”, 2000.
8. *Research report “Selecting a Successful B2B Partner”.* — IDC, 2002.
9. *Бурков В. Н.* Большие системы. Моделирование организационных механизмов. — М.: Наука, 1989.

☎ (095) 796-45-94

E-mail: aischenko@mail.ru

