

DOI: 10.12731/2070-7568-2017-3-110-123

УДК 338.24

## СЕТЕВОЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ: АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ И МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

*Данилов А.А.*

*Несмотря на важную роль торговых центров в современном обществе и на их сетевую природу, до сих пор не было предложено методического аппарата для поддержки внедрения сетевого инструментария в деятельность торговых центров. В данной статье поставлена задача разработка такого аппарата.*

*В работе предложен алгоритм внедрения сетевого инструментария из пяти этапов. Для каждого этапа даны подробные комментарии и рекомендации по применению. Предложен перечень показателей для оценки экономического эффекта от применения сетевого инструментария. Дана шкала определения итоговой эффективности мероприятий по внедрению сетевого инструментария. Дана диагностическая матрица, позволяющая оценить эффективность организации при внедрении сетевого инструментария.*

**Ключевые слова:** сетевое взаимодействие; алгоритм внедрения; оценка эффективности.

## NETWORKING TOOLS FOR SHOPPING MALLS: HOW TO IMPLEMENT THEM AND MEASURE THEIR EFFECTIVENESS

*Danilov A.A.*

*Despite the importance of shopping malls for the contemporary society and their network nature there is no algorithmic basis for support of implementation of networking tools in the business activity of shopping malls. The goal of the present paper is to develop this basis.*

*The paper contains an algorithm of implementation of networking tools which includes five stages. For each stage detailed comments and recommendations are given. A list of indexes of effectiveness of networking tools is proposed. A method for evaluation of the effectiveness of measures of implementation of networking tools is described. A diagnostic matrix which can be used for evaluation of the effectiveness of the company during the process of implementation of networking tools is given*

**Keywords:** *networking cooperation; algorithm of implementation; evaluation of effectiveness.*

Сетевые модели управления становятся все более популярными в современной экономике. Широкое распространение получают сетевые по своей природе формы организации хозяйственной деятельности, такие, как франчайзинг [1, 2, 9, 10, 11–16]. Одновременно сетевые инструменты внедряются в деятельность традиционных предприятий, благодаря чему они трансформируются в сетевые (примером такой эволюции предприятия служит использования аутсорсинга, благодаря чему классическая фирма превращается в сетевую метафирму [3]).

Использование сетевых инструментов первоначально чаще всего носит стихийный характер и их внедрение происходит путем проб и ошибок, без надлежащей методической поддержки (это справедливо как для чисто сетевых структур, так и для традиционных компаний, пытающихся опираться на сетевой подход). Позднее фирма, использующая сетевой инструментарий, на основе опыта его применения в своей деятельности разрабатывает свой собственный набор алгоритмов. Затем, с ростом популярности того или иного сетевого инструмента, специалисты, исследовав практику его использования на различных предприятиях и в разных сферах деятельности, разрабатывают универсальные (т. е. применимые более чем на одном предприятии, т. е. отделенные от специфики конкретной компании) модели и алгоритмы использования данного сетевого инструмента. Такая ситуация имеет место, в частности, для аутсорсинга и франчайзинга, для которых предложен достаточно мощный методический аппарат их применения [4, 8, 10]. Наличие такого аппарата

позволяет участникам хозяйственной деятельности быстро и без избыточных затрат применять данный инструмент.

К сожалению, приходится констатировать, что для торговых центров (ТЦ), несмотря на важность их роли в современном обществе, методическая поддержка организации их деятельности пока отсутствует. Сетевая сущность ТЦ [5] пока не осознается операторами (управляющими компаниями) ТЦ, что тормозит применение сетевых инструментов и снижает эффективность функционирования ТЦ. Сетевой подход в ТЦ применяется стихийно и бессистемно. Отчасти это можно объяснить тем, что его использование потребует дополнительных усилий от менеджмента управляющих компаний, которые привыкли управлять ТЦ как объектом недвижимости, а не как сетевой структурой. Отход от привычной модели управления, естественно, является довольно болезненным, и операторы ТЦ инстинктивно стараются его избежать, однако, с учетом как сетевой природы ТЦ, так и углубления использования сетевых инструментов в современной экономике, расширение применения сетевого подхода в деятельности ТЦ можно считать одной из основных тенденций их эволюции. При этом на сегодняшний день можно констатировать, что важным препятствием на пути развития ТЦ является противоречие между их сетевой природой и доминированием традиционного инструментария в управлении ими.

Сказанное выше означает, что большой актуальностью обладает проблема разработки методического аппарата поддержки применения сетевого подхода в деятельности ТЦ. В предлагаемой статье мы попытаемся решить эту проблему. Поскольку в одной статье описать такой аппарат в полном объеме невозможно, мы сосредоточимся на тех его элементах, которые представляются нам главными – на алгоритме внедрения сетевых инструментов и на методике оценки полученного экономического эффекта. Сразу уточним, что, хотя сетевой подход предполагает управление отношениями с внешними контрагентами, а у ТЦ есть две основные группы контрагентов – арендаторы и клиенты, в данной статье мы не будем предлагать отдельные алгоритмы для выстраивания сетевых отношений с каждой ключевой группой контрагентов, а представим единый алгоритм

внедрения сетевых инструментов, общий для обеих групп контрагентов. При разработке этого алгоритма нами были использованы результаты других авторов, исследовавших проблемы формирования сетевых структур [4, 6, 7, 10] (разумеется, эти результаты были адаптированы к специфике функционирования ТЦ).

Таблица 1.

**Алгоритм внедрения сетевого инструментария  
в деятельность торговых центров**

№ п/п	Описание этапа	Содержание этапа
1	Принятие решения о трансформации отношений с контрагентами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Диагностика текущих проблем в деятельности ТЦ;</li> <li>- Диагностирование проблем в отношениях с контрагентами как причины проблем в деятельности ТЦ;</li> <li>- Выявление группы контрагентов, в отношениях с которыми присутствуют проблемы;</li> <li>- Определение целесообразности устранения проблем в отношениях с контрагентами</li> </ul>
2	Принятие решения об использовании сетевых инструментов в отношениях с контрагентами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Составление перечня возможных инструментов устранения проблем в отношениях с контрагентами;</li> <li>- Оценка ожидаемого экономического эффекта от применения предложенных инструментов;</li> <li>- Отбор сетевого инструментария как наиболее эффективного</li> </ul>
3	Разработка программы внедрения сетевого инструментария	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Составление перечня перспективных инструментов;</li> <li>- Разделение перспективных инструментов на основные (приоритетные) и второстепенные;</li> <li>- Разработка мероприятий по внедрению основных инструментов;</li> <li>- Определение состава и количества ресурсов, выделяемых на проведение мероприятий по внедрению сетевых инструментов;</li> <li>- Определение графика проведения мероприятий;</li> <li>- Определение лиц, ответственных за проведение мероприятий</li> </ul>
4	Внедрение сетевого инструментария	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Реализация программы мероприятий по внедрению сетевого инструментария;</li> <li>- Контроль реализации программы;</li> <li>- Проведение корректирующих мероприятий</li> </ul>
5	Оценка экономического эффекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка полученного экономического эффекта;</li> <li>- Сравнение реального экономического эффекта с прогнозным значением;</li> <li>- Разработка дальнейшей стратегии применения сетевого инструментария</li> </ul>

Сделаем пояснения по предложенному нами алгоритму.

Как уже было сказано выше, сетевой подход пригоден только для выстраивания отношений с элементами внутренней среды и микро-среды организации, при этом благодаря сетевому инструментарию эти элементы перестают принадлежать исключительно внутренней или исключительно внешней среде, и занимают промежуточное положение между ними. Устранять проблемы в деятельности компании, имеющие иную природу (например, связанные с состоянием макросреды) при помощи сетевого подхода невозможно (или, точнее, можно только косвенно). Это означает, что сетевой инструментарий не является универсальным, у него есть своя сфера применения, и прежде чем его использовать, необходимо удостовериться, что выявленная проблема относится к этой сфере применения. К сожалению, практика показывает, что руководство коммерческих структур нередко, во-первых, мыслит шаблонно, т. е. склонно использовать один и тот же инструмент для решения множества задач, в том числе и тех, для которых этот инструмент не подходит, и, во-вторых, подвержено веяниям моды, за счет чего сфера применения некоторого управленческого инструмента неоправданно расширяется. Отчасти это связано с необходимостью отчитываться руководству и собственникам о применении на практике тех алгоритмов, которые были изучены в ходе обязательных корпоративных тренингов. Поэтому исключительно важно достоверно установить, что проблемы действительно связаны с отношениями с контрагентами, чтобы в дальнейшем имело смысл рассматривать возможность применения для их решения сетевого инструментария.

Кроме того, важно подчеркнуть, что в ходе первого этапа необходимо определить, целесообразно ли устранять выявленные проблемы, поскольку они могут быть незначимыми в данный момент времени и не вести к значительным негативным последствиям в будущем. В этом случае попытка их устранения будет связана с непродуктивными затратами финансовых, временных, кадровых и организационных ресурсов.

Наконец, в рамках первого этапа необходимо установить, с какой группой контрагентов (стейкхолдеров) связаны выявленные

проблемы. Дело в том, что хотя принципиально наш алгоритм одинаков для всех групп стейкхолдеров, однако конкретные инструменты будут отличаться для разных контрагентов.

Реализация второго этапа алгоритма начинается с составления перечня возможных инструментов, в которые будут входить как сетевые (например, взимание платы с арендаторов на основе механизма разделения рисков и выгод, или приоритет долгосрочных контрактов), так и несетевые (например, рыночные – простая сдача торговых площадей в аренду по заранее оговоренной цене с ее регулярным пересмотром в зависимости от спроса на торговые площади и рыночной конъюнктуры, и предпочтение краткосрочным контрактам). Целесообразность использования сетевых инструментов основывается на критерии максимума приносимого ими экономического эффекта.

По нашему мнению, большой интерес представляет третий этап, когда оператор ТЦ приступает к формированию конкретного перечня инструментов. Мы считаем целесообразным разбиения этого перечня на две группы – приоритетные и второстепенные. Приоритетные подлежат внедрению в первую очередь, тогда как второстепенные будут внедряться после успешного применения приоритетных инструментов. Второстепенные инструменты разрабатываются на перспективу, чтобы, когда прошла стадия внедрения приоритетных инструментов, у оператора ТЦ было представление о том, в каком направлении и на основе чего будет в дальнейшем развиваться взаимодействие с контрагентами. Выделение второстепенных инструментов нам представляется исключительно важным с точки зрения обеспечения непрерывного совершенствования модели функционирования ТЦ. В практике бизнеса часто встречаются ситуации, когда изменения в деятельность организации внесены, и на этом организованный процесс ее развития останавливается, так как у менеджмента нет предварительно подготовленной программы дальнейшего развития. Предлагаемое нами выделение приоритетных и второстепенных инструментов призвано создать условия для решения этой проблемы.

Одним из важнейших мероприятий, которое должно быть разработано на третьем этапе, является согласование новой модели взаимодействия с самими контрагентами.

Четвертый этап представляет собой планомерную работу по внедрению сетевых инструментов. Здесь необходимо уделять внимание соблюдению графика реализации мероприятий, составленного на этапе 3, а также выполнению плана по ресурсам. В случае значительных отклонений от графиков следует реализовывать корректирующие мероприятия.

В ходе пятого этапа, на основе расчета экономического эффекта, оценивается эффективность проведенных мероприятий, а также принимается решение относительно дальнейших действий (отказ от сетевой модели, сохранение внедренной сетевой модели с отказом от реализации второстепенных мероприятий, проведение второстепенных мероприятий).

Как ясно из выполненного выше анализа предложенного алгоритма, как возможность его реализации, так и оценка качества его выполнения проводится на основе расчета показателей экономического эффекта. Ниже, в табл. 2, представлен рекомендованный нами набор показателей.

Таблица 2.

**Показатели экономического эффекта от применения сетевого инструментария**

Показатель эффекта	Формула расчета	Комментарии
Предварительные показатели		
Ожидаемый экономический эффект $E_{\text{exp}}$	$E_{\text{exp}} = \Delta P_{\text{exp}} - \Delta C_{\text{exp}}$	$\Delta P_{\text{exp}}$ – ожидаемый прирост выручки, достигнутый благодаря внедрению сетевой модели; $\Delta C_{\text{exp}}$ – ожидаемый прирост затрат, потребовавшийся для внедрения сетевой модели
Окончательные (итоговые) показатели		
Реальный экономический эффект $E_{\text{real}}$	$E_{\text{exp}} = \Delta P_{\text{exp}} - \Delta C_{\text{exp}}$	$\Delta P_{\text{real}}$ – ожидаемый прирост выручки, достигнутый благодаря внедрению сетевой модели; $\Delta C_{\text{real}}$ – ожидаемый прирост затрат, потребовавшийся для внедрения сетевой модели
Результативность внедрения по доходу $RE$	$RE = \frac{E_{\text{real}}}{E_{\text{exp}}}$	

Окончание табл. 2.

Результативность внедрения по затратам $RC$	$RC = \frac{C_{exp}}{C_{real}}$	$C_{exp}$ – ожидаемые финансовые затраты на внедрение сетевой модели; $C_{real}$ – фактические финансовые затраты на внедрение сетевой модели
Результативность внедрения по срокам $RT$	$RC = \frac{T_{exp}}{T_{real}}$	$C_{exp}$ – ожидаемые затраты времени на внедрение сетевой модели; $C_{real}$ – фактические затраты времени на внедрение сетевой модели

Показатели, представленные в табл. 2, разбиваются на две группы: предварительные и окончательные (итоговые). Предварительные показатели (точнее, показатель) служат для принятия решения и целесообразности использования сетевого подхода (этап 2 алгоритма, представленного в табл. 1) и для отбора конкретных сетевых инструментов (этап 3 алгоритма). Он рассчитывается на основе ожидаемых (прогнозных) значений выручки и затрат.

Окончательные показатели используются для определения реального экономического эффекта, полученного благодаря внедрению сетевого подхода. Они опираются на реальные значения фактической выручки, затрат, сроков реализации и т. д. На основе итоговых показателей принимаются решения, предусмотренные этапом 5 алгоритма (табл. 1).

Асимметрия между количеством предварительных и итоговых показателей объясняется тем, что мы считаем наиболее правильным использовать для оценки экономического эффекта относительные показатели результативности (которые рассчитываются путем сравнения ожидаемых и реальных значений показателей). Приоритет результативности перед другими видами показателей эффективности связан с тем, что именно результативность показывает, во-первых, насколько оправданными были ожидания выгод от внедряемого инструмента (и связанных с ним затрат), и, во-вторых, насколько эффективно фирма способна проводить преобразования (превышение затрат и несоблюдение сроков связаны с качеством организации внутренних бизнес-процессов фирмы). Последняя особенность результативности очень важна – переход к сетевой модели функционирования представляет собой достаточно глубокую трансформацию



в деятельности организации, и проведение такой трансформации представляет собой хорошую возможность оценить эффективность не только внедряемого инструмента, но и эффективность организации как таковой, ее способности проводить преобразования, выходя за сложившиеся рутинные алгоритмы. Из табл. 2 видно, что результативность по доходам позволяет оценить эффективность внедренного сетевого инструментария, а результативность по затратам и по срокам – эффективность организации, проявленную при внедрении этого инструментария. Кроме того, показатели результативности удобны тем, что они являются относительными, что позволяет обеспечить их соизмеримость при сопоставлении результативности по разным видам целей (в нашем случае речь идет о результативности по доходу, затратам и срокам). При этом, очевидно, рассчитать результативность можно только после реализации проекта – этим и объясняется тот факт, что показатели результативности представлены только среди итоговых показателей.

Наряду с набором частных итоговых показателей результативности (табл. 2), для лиц, принимающих решения, может быть полезным расчет итогового показателя интегральной результативности  $RI$ . Такой расчет мы предлагаем проводить по приведенной ниже формуле:

$$RI = \sqrt[3]{RE \times RC \times RT}.$$

Методика расчета обобщенного показателя результативности на основе среднего геометрического объясняется тем, что все показатели результативности являются относительными, и поэтому их свертку следует проводить на основе среднего геометрического. Мы считаем нецелесообразным использовать веса для учета разной важности разных частных показателей результативности, поскольку мы полагаем все виды результативности равнозначными для организации, внедряющей сетевую модель (и, в любом случае, преобразовать приведенную выше формулу к формуле среднего геометрического взвешенного несложно).

В табл. 3 мы представляем шкалу для проведения итоговой оценки успешности мероприятий по переходу к сетевой модели взаимодействия со стейкхолдерами.

Таблица 3.

**Шкала итоговой оценки эффективности мероприятий  
по внедрению сетевого инструментария**

Показатели для оценки	Оценка	Рекомендации
$RI > 1, RE \geq 1, RC \geq 1, RT \geq 1$	Успешное внедрение сетевой модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Продолжать использовать внедренную сетевую модель;</li> <li>- Приступать к внедрению второстепенных инструментов в соответствии с разработанным планом</li> </ul>
$RI \geq 1, RE \geq 1, RC \leq 1, RT \leq 1$	Эффективное внедрение сетевой модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Продолжать использовать внедренную сетевую модель;</li> <li>- Приступать к внедрению второстепенных инструментов, внося в подготовленный план изменения, чтобы избежать неэффективного расходования временных, организационных и финансовых ресурсов, допущенного при внедрении приоритетных мер</li> </ul>
$RI < 1, RE \geq 1, RC \leq 1, RT \leq 1$	Непродуктивное внедрение сетевой модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Продолжать использовать внедренную сетевую модель;</li> <li>- Произвести подробный анализ причин неэффективного использования ресурсов при внедрении сетевого инструментария;</li> <li>- На основе анализа причин либо переработать план реализации второстепенных мероприятий, либо отказаться от их выполнения</li> </ul>
$RI \geq 1, RE < 1, RC \geq 1, RT \geq 1$	Неэффективное внедрение сетевой модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Внедренный сетевой инструментарий неэффективен;</li> <li>- Выявить причины неэффективности сетевого инструментария и разработать комплекс мер по их устранению;</li> <li>- Рассмотреть целесообразность частичного отказа от использования сетевого инструментария</li> </ul>
$RI < 1, RE < 1, RC \leq 1, RT \leq 1$	Провальное внедрение сетевой модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Внедренный сетевой инструментарий неэффективен;</li> <li>- Выявить причины неэффективности сетевого инструментария и разработать комплекс мер по их устранению;</li> <li>- Рассмотреть целесообразность частичного отказа от использования сетевого инструментария;</li> <li>- Произвести подробный анализ причин неэффективного использования ресурсов при внедрении сетевого инструментария</li> </ul>

В табл. 4 представлена итоговая оценочная матрица, при помощи которой организация (в нашем случае – оператор ТЦ) может определить эффективность используемой сетевой модели и свою способность проводить глубокие преобразования в своей деятельности.

Таблица 4.

**Диагностическая матрица эффективности организации  
при внедрении сетевого инструментария**

		Выбранная сетевая модель деятельности эффективна	
		Да	Нет
Организация способна проводить глубокие преобразования	Да	Успешное внедрение сетевой модели	Неэффективное внедрение сетевой модели
	Нет	- Эффективное внедрение сетевой модели; - Непродуктивное внедрение сетевой модели	Провальное внедрение сетевого инструментария

Табл. 4 наглядно показывает глубокую разницу между неэффективным и провальным внедрением. Неэффективное внедрение описывает ситуацию, при которой выбранный сетевой инструментарий оказался не соответствующим потребностям организации и ее контрагентов (убыточным), однако организация показала высокую степень внутренней эффективности, сумев выдержать план внедрения по срокам и по затратам. Провальное внедрение указывает как на неэффективность организации, так и на неэффективность сетевого инструментария.

Мы также считаем целесообразным разграничить эффективное и непродуктивное внедрение, хотя обе эти ситуации попадают в одну и ту же ячейку табл. 4. Дело в том, что при эффективном внедрении низкая эффективность организации (т. е. ее неспособность проводить изменения) компенсируется высокой эффективностью внедренной сетевой модели, тогда как при непродуктивном внедрении такой компенсации не происходит.

Результаты нашей работы заключаются в следующем:

- Сетевая модель организации деятельности становится все более популярной, однако ее внедрение должно происходить не стихийно и реактивно (т. е. в качестве ответа на неблагоприятное изменение внешней среды), а в соответствии с опре-

- деленной методикой и проактивно (т. е. целенаправленно для повышения эффективности деятельности организации);
- Алгоритм внедрения сетевых инструментов должен носить стратегический характер. Это означает, что в нем должны быть предусмотрены как приоритетные мероприятия, так и второстепенные меры, которые будут внедряться только в случае успеха приоритетных. Это позволит обеспечить проактивность в управлении организацией, создаст условия для того, чтобы не ограничиваться только первоочередными шагами и сделать процесс развития организации непрерывным;
  - Оценка эффективности внедренной сетевой модели должна проводиться совместно с оценкой способности организации проводить глубокие преобразования в своей деятельности. Это необходимо по причине того, что такие трансформации в деятельности организации не могут рассматриваться в отрыве от нее самой.

### *Список литературы*

1. Бугорский В.Н. Сетевая экономика. М.: Финансы и статистика, 2008. 256 с.
2. Катенев В.И. Перспективы развития сетевой экономики в условиях экономики знаний // Проблемы современной экономики. 2007. № 2. С. 90–95.
3. Котляров И.Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: уточнение понятий // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2012. № 1. С. 56–61.
4. Котляров И.Д. Аутсорсинг: уточненная классификация и описание этапов внедрения // Экономика и предпринимательство. 2013. № 1. С. 347–351.
5. Котляров И.Д. Торговые центры как сетевые структуры // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. 2014. № 7. С. 114–121.
6. Курбанов А.Х., Шолохов А.В. Алгоритм формирования аграрного филера в интересах продовольственного обеспечения Вооруженных Сил Российской Федерации. Экономика и менеджмент систем управления 2016. Т. 19. № 1. С. 42–49.

7. Миндлин Ю.Б. Алгоритм проектирования кластера // Экономика и менеджмент систем управления. 2016. Т. 19. № 1.3. С. 322–331.
8. Наркевич Е.Г. Алгоритм внедрения франчайзинга франчайзером // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2013. № 1. С. 1.
9. Олейник А. Модель сетевого капитализма // Вопросы экономики. 2003. № 8. С. 132–149.
10. Пахомов В.И., Плотников В.А., Усов Д.Ю. Управление сетевыми предприятиями (на примере франчайзинговых сетей). СПб.: Р-Копи, 2014. 174 с.
11. Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ. С. 8: Менеджмент. 2004. № 2. С. 51–67.
12. Пожидаев Р.Г. Современные сетевые организации: теоретические основания экономической эффективности и уникальных конкурентных преимуществ // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2009. № 2. С. 5–14.
13. Раевская Е.А. Развитие сетевой фирмы в современных условиях. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. М.: Российский государственный социальный университет, 2012.
14. Стрелец И.А. Сетевая экономика. М.: ЭКСМО, 2008. 208 с.
15. Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 2. С. 25–50.
16. Thorelli H.V. Networks: Between markets and hierarchies // Sloan Management Review. 1986. V. 7, pp. 37–51.

### References

1. Bugorskiy V.N. *Setevaya ekonomika* [Networking economy]. М., 2008. 256 p.
2. Katenev V.I. *Problemy sovremennoy ekonomiki*, 2007, no 2, pp. 90–95.
3. Kotliarov I.D. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Seriya: Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom*, 2012, no 1, pp. 56–61.
4. Kotliarov I.D. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2013, no 1, pp. 347–351.
5. Kotliarov I.D. *Mnogourovnevoe obshchestvennoe vosпроизvodstvo: voprosy teorii i praktiki*, 2014, no 7, pp. 114–121.
6. Kurbanov A.Kh., Sholokhov A.V. *Ekonomika i menedzhment system upravleniya*, 2016, V. 19, no 1, pp. 42–49.

7. Mindlin Yu.B. *Ekonomika i menedzhment system upravleniya*, V. 19, no 1.3, pp. 322–331.
8. Narkevich E.G. *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika I ekologicheskoy menedzhment*, 2013, no 1, p. 1.
9. Oleynik A. *Voprosy ekonomiki*, 2013, no 8, pp. 132–149.
10. Pakhomov V.I., Plotnikov V.A., Usov D.Yu. *Upravlenie setevymi predpriyatiyami (na primere franchayzingovykh setey)* [Management of networking companiesL franchise networks case]. SPb., 2014. 174 p.
11. Petrov M.A. *Vestnik SPbGU. Seriya 8: Menedzhment*, 2004, no 2, pp. 51–67.
12. Pozhidaev R.G. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie*, 2009, no 2, pp. 5–14.
13. Raevskaya E.A. *Razvitie setevoy firmy v sovremennykh usloviyakh* [Development of a networking company in modern situation]. Abstract of Ph.D. Thesis, Moscow, Rossiyskiy gosudarstvennyy sotsial'nyy universitet, 2012.
14. Strelets I.A. *Setevaya ekonomika* [Networking economy]. M., 2008. 208 p.
15. Tret'yak O.A., Rumyantseva M.N. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, 2003, V. 1, no 2, pp. 25–50.
16. Thorelli H.B. *Sloan Management Review*, 1986, V. 7, pp. 37–51.

### ДАНИЕ ОБ АВТОРЕ

**Данилов Александр Александрович**, старший преподаватель кафедры экономики и менеджмента  
*Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей, экономики и права*  
*Литейный пр., 42, г. Санкт-Петербург, 191014, Российская Федерация*  
*ivesep@ivesep.spb.ru*

### DATA ABOUT THE AUTHOR

**Danilov Aleksandr Aleksandrovich**, Senior Lecturer, Chair of Economics and Management  
*St. Petersburg Institute of International Trade, Economics and Law*  
*42, Liteyny Pr., St. Petersburg, 191014, Russian Federation*  
*ivesep@ivesep.spb.ru*