

УДК 334.061+637

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-41

КАРПЕНКО В. Л.

ORCID ID: 0000-0002-2476-6700

e-mail: vitaliy_karpenko@ukr.net

Хмельницький національний університет

ЗАСАДНИЧІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖКОРПОРАТИВНИМИ ВІДНОСИНАМИ ПРИ ІНТЕГРАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ

Визначено, що розвиток стійких міжкорпоративних відносин свідчить, що їх учасники отримують певні переваги. Ці переваги є очевидними: дозволяють посилити їх адаптивність і швидкість реакції на зміну ринкової кон'юнктури; істотно скоротити витрати і визначити їх раціональну структуру; надають можливість залучення до спільної діяльності оптимальних партнерів, відсторонення співпраці з ненадійними контрагентами. Зазначені переваги, на нашу думку, визначають головні причини виникнення міжкорпоративних відносин при інтеграції економічних суб'єктів: загальні цілі зі створення продукту (вартості) і можливість економії витрат. Перша причина дозволяє економічним суб'єктам досягти своїх цілей при інтеграції шляхом фокусування на спільних розробках або використанні різних типів ресурсів, таких як знання, технології, інформація, людські ресурси, інфраструктура тощо. Друга причина розвитку міжкорпоративних відносин при інтеграції економічних суб'єктів – це можливість оптимізації трансакційних витрат в порівнянні з витратами, що здійснюються без наявності стійких партнерських зв'язків. До таких трансакційних витрат слід віднести витрати на ведення переговорів і укладення контрактів, пошук інформації про партнерів і ринки збуту, логістичні витрати тощо.

Ключові слова: управління, інтеграція, партнерство, відносини, міжкорпоративні відносини, співконкуренція, синергійний ефект.

VITALII KARPENKO

Khmelnitskyi National University

BASIC PROVISIONS OF INTERCORPORATE RELATIONS MANAGEMENT IN INTEGRATION OF ECONOMIC ENTITIES

The existing approaches to management and administrative interaction in corporations and intercorporate relations are generalized, which allowed to distinguish the following principles of integration of economic entities: voluntary association, trust, equality, mutual benefit, consolidation of common interests, justice and democracy, contractual nature of relations coordination of economic activity, mutual exchange of knowledge, achievements and information, motivation to achieve strategic goals, joint strategy development, competitive advantages, marketing focus, economic efficiency.

It is determined that the development of stable inter-corporate relations shows that their participants receive certain benefits. These advantages are obvious: they allow to increase their adaptability and speed of reaction to changes in market conditions; significantly reduce costs and determine their rational structure; provide an opportunity to involve optimal partners in joint activities, eliminate cooperation with unreliable counterparties. These benefits, in our opinion, determine the main reasons for the emergence of intercorporate relations in the integration of economic entities: the overall goals of product creation (value) and the ability to save costs. The first reason allows economic agents to achieve their integration goals by focusing on collaborative development or the use of different types of resources, such as knowledge, technology, information, human resources, infrastructure, and so on. The second reason for the development of inter-corporate relations in the integration of economic entities is the ability to optimize transaction costs compared to costs incurred without stable partnerships. Such transaction costs should include the costs of negotiating and concluding contracts, finding information about partners and markets, logistics costs, and so on.

Key words: management, integration, partnership, relations, intercorporate relations, co-opetition, synergy effect.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Проблеми інтегрування економіки України у світовий економічний простір, підсилені внутрішніми тривалими кризовими явищами, ставлять перед вітчизняними підприємствами завдання пошуку нових методів підвищення рівня якості та конкурентоспроможності продукції і послуг. Особливої актуальності набуває пошук даних методів у той час, коли, здавалося б, усі можливості оптимізації кадрового, виробничого, логістичного, маркетингового, фінансового та іншого внутрішньофірмового забезпечення вичерпалися – дана ситуація змушує фірми розширювати межі власного розуміння ефективності господарської активності та шукати шляхи оптимізації взаємовідносин із іншими суб'єктами мікро-, мезо- та макросередовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Зауважимо, що в теорії стратегічного менеджменту засадничі положення управління міжкорпоративними відносинами при інтеграції економічних суб'єктів знаходяться на стадії наукового оформлення. Так, побудову надійних партнерських зв'язків між економічними суб'єктами розглядали у своїх працях такі науковці, як К. Дж. Майер та Д. Дж. Тіс, на межі ХХ та ХХІ століть з'явилася концепція «співконкуренції» А. М. Бранденбургера та Б. Дж. Найлебуффа, можливостям інтегрованої управлінської взаємодії на різних рівнях менеджменту приділяли увагу Дж. Шуман і Дж. Твомблі та низка інших зарубіжних науковців.

Формулювання цілей статті

Метою статті є розгляд, узагальнення та систематизація теоретичних та практичних напрацювань в сфері управління міжкорпоративними відносинами при інтеграції економічних суб'єктів.

Виклад основного матеріалу

Економічний розвиток окремого підприємства залежить не тільки від того якими ресурсами воно володіє і як ефективно їх використовує, але й від наявності у нього надійних партнерських взаємин і можливостей економічної інтеграції з іншими підприємствами галузі. Активна взаємодія і налагодження інтеграційних зв'язків між бізнес-партнерами дозволяє їм отримати вагомі конкурентні переваги. Розвиток економічного партнерства та організація співробітництва вимагає вдосконалення міжкорпоративних відносин між суб'єктами відповідної галузі господарювання, спрямованих на підвищення ефективності спільної діяльності суб'єктів і економіки в цілому.

Все це викликає необхідність дослідження особливостей міжкорпоративних відносин підприємств і є передумовою для розробки системи управління діяльністю інтегрованих економічних суб'єктів. На думку К. Дж. Майер та Д. Дж. Тіса, в сучасних економічних умовах надійний партнер є головним активом підприємницької структури, а побудова надійних партнерських зв'язків в значній мірі сприяє досягненню гармонізації в міжкорпоративних відносинах [1]. А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф в своїх дослідженнях доводять, що виникнення і розвиток міжкорпоративних відносин між компаніями не знижує рівень конкуренції в цілому, а часто навіть підсилює її на окремому ринку або в галузі [2]. Розглядаючи питання системи управління інтеграційними об'єднаннями, С. Стейнгілбер виділяє три групи принципів міжкорпоративної взаємодії в інтеграційних структурах: принцип мети, принцип форми і змісту, принцип управління і взаємодії. Принцип мети, на його думку, є найважливішим, тому що він визначає загальну мету об'єднання, на основі якої будуються міжкорпоративні відносини. У складі принципу форми і змісту виділяють географічну локалізацію, мережеву інтегративність і взаємодоповнюваність. У групі принципів управління і взаємодії визначені принципи координації та самоорганізації; внутрішньоінтеграційної конкуренції і співробітництва; принцип бенчмаркінгу; принцип провідної ланки [3].

Принципи координації та самоорганізації, а також внутрішньоінтеграційна конкуренція і співробітництво є тими принципами, на основі яких встановлюються правила взаємодії учасників інтеграційного об'єднання і система управління в ньому. Подібні пропозиції також висувають й інші науковці. Так, Дж. Шуман і Дж. Твомблі розглядають інтеграційні принципи діяльності через призму управлінської взаємодії на різних рівнях менеджменту [4]. Тому для забезпечення ефективної реалізації процесу менеджменту на підприємстві повинна бути створена система його відповідного забезпечення, яка б враховувала відповідні принципи вибудовування і дотримання управлінської взаємодії в умовах інтеграції [5]. Подібної позиції дотримуються Р. Спекман, Л. Ізабела, Т. Макавой [6], А. Чендлер [7], Б. Хендерсон [8], А. Томпсон, А. Стрікленд [9], які виокремлюють підходи до побудови різноманітних моделей управління в корпораціях та інтегративних структурах.

Отже, узагальнивши зазначені підходи щодо управління міжкорпоративними відносинами дало змогу виокремити такі принципи інтеграції економічних суб'єктів: добровільність об'єднання, довіра, рівноправність, взаємна вигода, консолідація спільних інтересів, справедливість та демократизм, договірний характер відносин, координація господарської діяльності, взаємний обмін знаннями, досягненнями та інформацією, мотивація на досягнення стратегічних цілей, спільне розроблення стратегії, конкурентні переваги, маркетингова цілеспрямованість, економічна ефективність.

Розвиток стійких міжкорпоративних відносин свідчить, що їх учасники отримують певні переваги. Ці переваги є очевидними: дозволяють посилити їх адаптивність і швидкість реакції на зміну ринкової кон'юнктури; істотно скоротити витрати і визначити їх раціональну структуру; надають можливість залучення до спільної діяльності оптимальних партнерів, відсторонення співпраці з ненадійними контрагентами. Зазначені переваги, на нашу думку, визначають головні причини виникнення міжкорпоративних відносин при інтеграції економічних суб'єктів: загальні цілі зі створення продукту (вартості) і можливість економії витрат. Перша причина дозволяє економічним суб'єктам досягти своїх цілей при інтеграції шляхом фокусування на спільних розробках або використанні різних типів ресурсів, таких як знання, технології, інформація, людські ресурси, інфраструктура тощо. Друга причина розвитку міжкорпоративних відносин при інтеграції економічних суб'єктів це можливість оптимізації транзакційних витрат в порівнянні з витратами, що здійснюються без наявності стійких партнерських зв'язків. До таких транзакційних витрат слід віднести витрати на ведення переговорів і укладення контрактів, пошук інформації про партнерів і ринки збуту, логістичні витрати тощо. Так, наприклад, Р. Каплан і Д. Нортон у складі управлінських переваг інтегрованих міжкорпоративних об'єднань виокремлюють загальні характеристики: «...будь-яке об'єднання має за мету бути сумісним і відповідати стратегічним намірам компаній-партнерів; кожна з них має зобов'язання, що пов'язані з внесенням ресурсів в об'єднання і отриманням доступу до ресурсів інших партнерів, а також використовує і надає переваги міжкорпоративної взаємодії» [10]. Отже, встановлення і розвиток інтегрованих міжкорпоративних відносин між економічними суб'єктами вимагає спільного визначення мети розвитку. Встановлення як пріоритету інтересу одного з

учасників може принести втрати іншому і навіть до неефективності об'єднання в цілому. Тому основним недоліком в розвитку міжкорпоративних відносин при інтеграції підприємств є можлива розбіжність їхніх цілей та інтересів. Загальна мета міжкорпоративної взаємодії може вступати в протиріччя з цілями корпорацій, як економічних суб'єктів. Щоб цього уникнути, навіть при інтеграції існує необхідність функціонування загальної управлінської структури, яка б усувала розбіжності і змогла збалансувати інтереси учасників. Одночасно, наявність загальної управлінської структури нівелювало б і інший недолік міжкорпоративної взаємодії – розробку стратегії розвитку об'єднання, координацію і планування діяльності для учасників на коротко- і середньострокову перспективу.

Відсутність загальної координуючої управлінської ланки при формуванні і розвитку міжкорпоративних зв'язків компаній може бути причиною їх неефективності.

Міжкорпоративні відносини при інтеграції незалежних економічних суб'єктів вимагають від їх управлінського персоналу, менеджерів різних рівнів наявності таких компетенцій, які б дозволяли їм реалізовувати свої функції в специфічних умовах.

Враховуючи появу міжкорпоративних відносин в контексті інтеграції економічних суб'єктів, окремі вчені (А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф [2], С. Стейнглбер [3], Б. Хендерсон [8], А. Стрікланд [9], А. Аткинсон, М. Епштейн [11], Р. Каплан і Д. Нортон [12], М. Янсїті, Р. Левін [13]) наголошують на необхідності того, що система управління при міжкорпоративній інтеграції економічних суб'єктів повинна будуватися на принципах і методах системно-синергетичного підходу, орієнтованого на цілісність, нелінійність і хаотичність поведінки учасників. Розвиток механізмів управління безпосередньо пов'язаний з процесами появи нових сучасних форм ведення господарської діяльності, в тому числі діяльності в межах інтегрованих формувань. Тому доцільно виокремити такі аспекти розвитку форм управління в об'єднанні:

– постійно ускладнюваний процес підприємницької діяльності, його диверсифікація, що має гнучкий, динамічний характер (висуваються вимоги до підвищення ефективності стратегічного управління, що є важливим чинником для розвитку інтегрованих структур);

– розроблення маркетингової стратегії як комплексне дослідження цільових ринків учасників; об'єктивна оцінка попиту і потреб споживачів в окремих видах продукції; розроблення маркетингової стратегії і вироблення методів, що дозволяють її реалізувати на цільовому ринку. В основі розроблення маркетингової діяльності інтегрованого об'єднання визначено чотири процеси: розроблення товарної номенклатури, формування для неї цінової політики, вивчення ринку, забезпечення просування і продажу;

– формування інформаційно-економічного простору, що є умовою і чинником перетворення інформації в вагомий ресурс, який використовується системою управління (передумова формування інформаційно-економічного та цифрового простору у всіх сферах суспільного життя);

– підвищення вагомості технологічного фактора, пов'язаного з впровадженням інновацій і розробок (вимагає застосування таких форм управління, які б сприяли ефективному впровадженню нововведень).

На сьогодні існують неоднозначні підходи щодо можливості побудови міжкорпоративних управлінських рішень в об'єднанні, котрі слід розуміти як спрямована раціональна управлінська діяльність в інтересах учасників інтегрованого об'єднання.

Міжкорпоративному управлінню, як і будь-якій іншій формі управління, притаманні певні властивості: наявність виділених управлінських структур з персоналом (передбачає спроможність володіння відповідними компетенціями); поділ прав власності і повноважень управління.

Особливістю міжкорпоративного управління є те, що об'єктом управління є діяльність незалежних один від одного взаємодіючих підприємств, кожне з яких в інтегрованій структурі виконує свої функції.

Управлінські рішення, які приймаються органами управління інтегрованих об'єднань, поділяються на такі види:

– векторні (визначають ціль, мету, здійснюють вибір і обґрунтування стратегічних напрямків розвитку, а також можливість структурних змін);

– мотиваційні (здійснюють узгодження інтересів учасників об'єднання і переорієнтацію їх інтересів в стратегічний напрям, який визначає загальний інтегративний інтерес, спрямований на досягнення стратегічних цілей);

– оперативні (забезпечують виконання необхідних операційно-тактичних кроків з попередження або усунення деструктивних процесів в діяльності в об'єднанні);

– координаційні (сприяють організації та взаємодії окремих частин і елементів керованої системи).

На особливу увагу заслуговує підхід Е. Гарсії-Цанала, який вважає, що управління інтегрованим об'єднанням базується на синергічному підході, котрий формується в результаті ефекту спільної діяльності господарюючих суб'єктів певної галузі завдяки їх об'єднанню [14]. Як вважає С. Сенгупта та М. Перрі, управління об'єднанням – це організована діяльність щодо впорядкування виробничих процесів, усунення їх дезорганізаційних кумулятивних ефектів, зниження невизначеності та приведення в потрібний стан з урахуванням тенденцій їх розвитку та зміни середовища [15]. Підхід С. Сенгупти та М. Перрі знайшов своїх прибічників. Зокрема, як зазначають М. Превезер та С. Токер, якщо основною метою об'єднання є сукупність взаємодіючих між собою економічних суб'єктів, то особливістю такої форми міжкорпоративної інтеграції можна виявити: наявність систем, що здійснюють технологічну самоорганізацію, забезпечують

встановлення міжкорпоративних взаємозв'язків, виконують спеціалізацію виробничої діяльності, створюють адаптацію наявних спільних економічних інтересів, формують корпоративну структуру [16]. Проте, на нашу думку, така позиція вчених є повною мірою обґрунтованою, оскільки організаційна структура управління об'єднанням є системою розподілу цілей між різними управлінськими ланками. Тобто, в її складі можна більш ширше розподілити функціонально-персоніфіковані обов'язки щодо кожного елемента корпоративної структури і виділити управлінські підрозділи, що входять до об'єднання, внутрішньосистемні зв'язки, засновані на розподілі між ними завдань і обов'язків, відповідальності, повноважень і прав, профілактика і ліквідація ризиків

Окрема група дослідників, не критикуючи та не підтримуючи вище згадані напрями між корпоративного управління, пропонує власні альтернативні варіанти трактування цих процесів, котрі можуть бути побудовані на основі існуючих напрацювань. Зокрема, А. Ільхан та Ю. Дурмаз вказують на необхідність того, що система управління об'єднанням знаходиться під впливом внутрішніх факторів і вибудовується з урахуванням зовнішніх умов формування і функціонування [17]. Окремі автори до внутрішніх факторів, що визначають характер системи управління об'єднанням відносять: обрану учасниками управлінську стратегію і схему розподілу управлінських завдань, територіальне розташування і масштаби діяльності, види економічної діяльності учасників інтеграції та їх виробничо-технологічний потенціал [18]. Інтегрованій структурі (наприклад, стратегічному альянсу) властива мережева форма управління господарською діяльністю, яка забезпечує синергійний ефект і стійкість у зовнішньому середовищі [19; 22]. На думку Р. Лінча, сутність мережевої форми управління полягає у побудові прямих зв'язків між усіма учасниками спільної діяльності, в переході до горизонтальної структури управління, в заміні адміністративних відносин контрактними [20]. Дж. Робертс зазначає, що мережева форма управління ґрунтується на використанні замість функціональних управлінських структур незалежних господарських одиниць інтеграційного об'єднання, на високому рівні довіри між його учасниками і стійкими зв'язками між господарюючими суб'єктами, що постійно розвиваються [21].

На нашу думку, застосування таких підходів, хоча і дозволяє частково (в розрізі конкретних об'єктів управлінських дій, окремих видів операційної діяльності об'єднання, стратегічного маркетингового планування) забезпечити синергійний ефект об'єднання корпоративних структур до зростаючих потреб стратегічного менеджменту створюваного інтеграційного формування, однак не дає змоги побудувати ефективну конкурентоспроможну перевагу на ринку щодо інших представників галузі.

Як зазначає А. де Гернд, в інтеграційних структурах існують два основних механізми управління і координації: ринковий механізм, що встановлює пропорції виробництва і споживання через формування ринкової ціни, і механізм координації всередині компанії, що має функціонально-ієрархічну структуру [23]. Дж. Пфедфер виділяє механізм, яким є інтерактивна взаємодія між компаніями, котрий не може бути названий ні ринковим, ні внутрішньо фірмовим [24]. З метою пошуку стратегічних напрямків розвитку інтеграційних структур, об'єктом дослідження в економіці стають такі чинники як корпоративна культура бізнесу, історія взаємодії з партнером, суб'єктивні характеристики партнерів, поведінковий тип споживача, коопераційні положення щодо співпраці тощо [25]. На практиці найчастіше кооперація всередині об'єднання (між господарюючими суб'єктами) виявляється недостатньою, особливо в тих випадках, коли мова йде про окремі ініціативи, що виходять за рамки звичайних ділових операцій [26]. Незважаючи на те, що підприємства розуміють вигоди від зміцнення вертикальних зв'язків в ланцюжку постачальник – споживач, тобто від створення інтеграційних форм, горизонтально спрямовані форми кооперації з прямими конкурентами часто викликають побоювання і не отримують належного розвитку [27].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі

Узагальнюючи існуючі позиції вчених щодо управлінських аспектів міжкорпоративних відносин можна виокремити окремі групи підходів щодо формування концепції керування діяльністю об'єднання, в системі управління якого можна виділити самостійний стратегічний рівень управління і рівень прийняття оперативних рішень. При цьому стратегічне управління виступає як специфічна діяльність, що здійснюється на більш високому управлінському рівні в порівнянні з управлінням на рівні учасників окремих корпоративних структур. Стратегічний аспект взаємодії вищого менеджменту об'єднання і керівництва кожної корпоративної структури передбачає, перш за все, вирішення проблем внутрішньофірмового розподілу інвестиційних ресурсів, технологічного удосконалення виробництва продукції, неординарність маркетингового забезпечення та просування, помітних інноваційних зрушень в усіх виробничо-господарських процесах.

References

1. Mayer K.J., Teece D.J. Unpacking Strategic Alliances: the Structure and Purpose of Alliance Versus Supplier Relationships. *Economic Behavior & Organization*. 2008. Vol. 66. № 1. P. 106-127.
2. Brandenburger Adam M., Nalebuff Barry J. Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*. 1997. Vol. 25 №. 6. P. 28-33
3. Steinhilber S. *Strategic Alliances: Three Ways to Make Them Work*. Boston, MA, USA, 2008. 153 p.
4. Shuman J., Twombly J. *How Alliance Management Delivers Value: Moving beyond Best Practices*. Newton, MA, USA, 2011. 148 p.

5. Joshi S., Li Y. What is corporate sustainability and how do firm spracticeit? A management accounting research perspective. 2016. Acc. Res. 28 (2). P. 1–11.
6. Spekman R.E., Isabella L.A., Mac Avoy T.C. Alliance Competence: Maximizing the Value of your Partnerships, New York: Chichester Wiley Williams, 2002. 103 p.
7. Chandler A.D. Strategyand Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprises. Cambridge: Mass, MIT Press, 1962. 463 p.
8. Henderson B. The origin of strategy. Harvard Business Review. 1989. Vol. 67. № 1. P. 139-143.
9. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management: concepts and cases. 8th ed., Chicago: Irwin, 1995. 1024 p.
10. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard Translating Strategy Action. CambridgeMass, 1996. 329 p.
11. Atkinson A., Epstein M. Measure for measure: Realizing the power of the balanced scorecard. CMA Management, 2000. September. P 22-28.
12. Kaplan R.S., Norton D.P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 2001. 400 p.
13. Iansiti M., Levien R. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems. Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 304 p.
14. Garcia-Canal E. Contractual Form in Domestic and International Strategic Alliances. Organizational Studies. 1996. 17 (5). P. 773-794.
15. Sengupta S., Perry M. Some Antecedents of Global Strategic Alliance Formation. Journal of International Marketing. 1997. 5(1). P. 31-50.
16. PrevezerM.,Toker S. The Degree of Integration in Strategic Alliances in Biotechnology. Technology Analysis & Strategic Management. 1996. 8 (2). P. 117-133.
17. Ilhan A., Durmaz Y. Growth Strategies in Businesses and A Theoretical Approach.International Journal of Business and Management. 2015. Vol. 10. № 4. P. 209-214.
18. Bamford J.D., Gomes-Casseres B., Robinson M.S. Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization, San Francisco, 2003. 432 p.
19. Burt D.N., Norquist W.E., Anklesaria J. Zero Base Pricing. Chicago, 1990. 445 p.
20. Lynch R.P. Business Alliances Guide: The Hidden Competitive Weapon. N.Y., 1993. 352 p.
21. Roberts J.M. Alliances Coalitions and Partnerships: Building Collaborative Organizations. Canada, 2004. 165 p.
22. Miles R.E., Miles G., Snow C.C. Collaborative Entrepreneurship: How Networked Firms Use Continuous Innovation to Create Economic Wealth. Stanford, 2005. 144 p.
23. Gernde A. The living company: Growth, learning and longevity.Harvard Business School Press, 1999. 224 p.
24. Pfeffer J. Barriers to the advence of organizational science: Paradigm development as dependent variabl. Academy of Management Review. 1993. 18 (4). P. 599-620.
25. Baysinger B., Butler H. Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition. Journal of Law, Economics, and Organization. 1985. Vol. 1. P. 101-124.
26. Bhagat S., Black B. The Uncertain Relationship between Board Composition and Firm Performance. Business Lawyer. 1999. Vol. 53. № 3. P. 921-963.
27. Denis D., Sarin A. Ownership and Board Structures in Publicly Traded Corporations. Journal of Financial Economics. 1999. Vol. 52. P. 187-223.

Надійшла / Paper received: 01.12.2021

Надрукована / Printed: 30.12.2021