

Баранов С. Е.
S. E. Baranov

**РАЗРАБОТКА НОВЫХ ПРИНЦИПОВ И ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ
ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ
СТРУКТУРАМИ**

**NEW PRINCIPLES OF AND APPROACHES TO MANAGING
VERTICALLY-INTEGRATED COMPANIES**



Баранов Сергей Евгеньевич – аспирант кафедры «Экономика и финансы» Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета (Россия, Комсомольск-на-Амуре); 681013, г. Комсомольск-на-Амуре, пр. Ленина, д. 27; 8(911)742-13-82. E-mail deti.indigo@gmail.com.

Mr. Sergey E. Baranov – PhD Candidate, Department of Economics and Finance, Komsomolsk-on-Amur State Technical University. 681013, Komsomolsk-on-Amur, Khabarovsk Region, tel.: 8(911) 742-13-82. E-mail deti.indigo@gmail.com.

Аннотация. В статье приведен анализ существующих принципов управления вертикально-интегрированными предпринимательскими структурами, предложены новые, обосновано их применение в управлении предприятием, рассмотрено понятие вертикально-интегрированной структура.

Summary. The paper explores the existing principles of management of vertically-integrated enterprise structures and suggests new ones, their application to business management is proved; the concept of a vertically-integrated structure is considered.

Ключевые слова: вертикально-интегрированная структура, принципы управления, эмерджентность, целостность, системность.

Key words: vertically-integrated structure, management principles, emergence, integrity, system approach.

УДК 338.242.2

Современный этап развития мирового хозяйства характеризуется вступлением в качественно новую стадию своего развития. В структуре и системе управления крупными компаниями происходят изменения, которые позволяют адаптироваться к постоянно меняющимся внешним условиям и обострившейся конкурентной борьбе.

В настоящих условиях модель рынка, при которой каждое предприятие является обособленной и независимой производственной единицей, для некоторых отраслей является экономически нецелесообразной. Для многих предприятий создание вертикально-интегрированных компаний является наиболее перспективным путем выхода из кризиса.

В то же время нельзя не отметить молниеносную динамику изменения рынка. На первый план выходят такие факторы, как глобальная конкуренция, инновации, использование нематериальных активов во всех сферах деятельности предприятия. Интегрированная структура, как и любая предпринимательская структура, должна быть гибкой и своевременно реагировать на изменяющиеся условия внешней среды. В такой нестабильной системе факторов окружающей среды необходима разработка новых подходов и методов управления вертикально-интегрированными предпринимательскими структурами, которые позволят объективно повысить качество управления предприятием в условиях инновационной экономики.

Для целей исследования в данной статье определена вертикально-интегрированная предпринимательская структура как *объединение экономических субъектов, представляю-*

щих последовательные стадии производства и реализации товара в единую юридическую структуру, сформированная путем консолидации активов или реализации договорных контрактных отношений с целью осуществления совместной деятельности и достижения общих целей.

Следует отметить, что в условиях мирового финансового кризиса понятие неопределенности среды ведения бизнеса приобрело еще более выраженный характер. Действие факторов неопределенности и размытости наделяет организационное поведение людей свойствами нелинейности, нестандартности и стохастичности. По этой причине все производственные корпорации как социально-экономические системы можно отнести к классу многомерных недетерминированных систем, поскольку системообразующим элементом здесь является человек с бесконечно сложной мотивационной структурой его поведения.

Как правило, все целеустремленные недетерминированные системы характеризуются следующими свойствами:

- чрезвычайной сложностью организационной системы;
- размытостью (диффузностью) структуры;
- многомерностью факторов регуляции поведения;
- многочисленностью контролируемых параметров, описывающих поведение и состояние системы;
- нестационарностью и неопределенностью протекающих в системе процессов;
- инерционностью и нелинейностью этих процессов;
- многокритериальностью процесса оценки результатов работы;
- многоцелевой направленностью системы и ее элементов [1].

Для целеустремленных недетерминированных систем справедливы принципы системной целостности, многомодельности, эмерджентности, необходимого разнообразия, системной редукции, дополненности и т.д.

Принцип системной целостности означает, что любая система как целое всегда нечто большее, чем простая совокупность ее частей, а элементы, объединенные в систему, приобретают новые качества, которыми они не обладали порознь.

Принцип многомодельности основывается на положении, что никакая общая модель социально-экономической системы не будет полной, если она не включает в себя модели подсистем и элементов ее составляющих.

Принцип эмерджентности указывает на возможность возникновения новых свойств при объединении элементов в целостную систему, т.е. таких свойств, появление которых нельзя было заранее предвидеть, наблюдая за поведением изолированных элементов. Отличие эмерджентности от системной целостности состоит в том, что целостность подразумевает возникновение таких новых свойств в системе, ради которых она и была создана, а эмерджентность предостерегает о появлении непредсказуемых, незапланированных для создателя системы свойств.

Принцип необходимого разнообразия гласит, что система управления должна иметь не меньшую функциональную и структурную сложность, чем управляемые объекты.

Принцип прогностичности заключается в том, что никакая сложная система не может целеустремленно развиваться и сохранять себя длительное время, если она не обладает способностью заранее предвидеть ход событий.

Помимо выделенных принципов управления экономическими системами следует сформулировать некоторые принципы и подходы к управлению, которые соответствуют изменившейся среде функционирования предприятий.

Изменившиеся условия конкуренции, стремление конкурирующих компаний к укрупнению и переход самого процесса конкуренции на глобальный уровень приводят к тому, что основным конкурентным преимуществом становятся нематериальные активы предприятий, в том числе и интегрированных структур. Соответственно, основным принципом управления становится *принцип научности*, который подразумевает использование новых технологий,

Баранов С. Е.

РАЗРАБОТКА НОВЫХ ПРИНЦИПОВ И ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ

разработку принципиально новых материалов и продуктов, формирование у потенциальных потребителей новых потребностей и выход на новый, более высокий уровень потребления. Эффективное использование НМА в интегрированных структурах является средством достижения поставленных целей, получения конкурентных преимуществ и соблюдения самого принципа научности. Чем более уникальным является произведенный товар, тем меньше конкурентов имеет предприятие на данном этапе и более весомое конкурентное преимущество достигается им в итоге [2].

Принцип адаптивности является базой для развития *адаптивного подхода* к управлению интегрированными структурами. Уровень неопределенности среды функционирования предприятия имеет тенденцию к постоянному росту, соответственно, управление экономической системой должно подчиняться объективным изменениям внешней и внутренней среды организации и гибко реагировать на них.

Адаптивная система управления состоит из двух взаимосвязанных систем: адаптивной системы планирования и адаптивной системы регулирования. Структурно выделенные системы практически идентичны. Функциональная структура каждой из них состоит из нескольких взаимосвязанных частей: модели планирования (соответственно регулирования); имитационной модели функционирования системы; внутреннего (имитационного) адаптера; внешнего (объектного) адаптера.

Внешний адаптер на основе анализа характеристик объекта и внешней среды выбирает модель задачи планирования, а также имитационную модель, осуществляя тем самым структурную адаптацию системы управления. Затем по результатам выполнения планов прошлых периодов и прошлых возмущающих воздействий подстраиваются параметры в модели планирования (регулирования) и имитационную модель. В адаптивной системе планирования, основываясь на полученных параметрах, по модели планирования определяют план и потенциальный эффект. План рассматривается как траектория, заданная последовательностью плановых состояний, распределенных во времени. По имитационной модели осуществляется имитация реализации плана и оцениваются потери, не позволяющие достичь потенциального эффекта. Имитация реализации плана выполняется несколько раз для получения статистически значимых показателей реализации плана. По результатам расчета плана и имитации его выполнения проводятся анализ и оценка приемлемости плана. Если план с учетом его возможной реализации приемлем, то он принимается к исполнению. В противном случае внутренний адаптер, основываясь на результатах имитации, подстраивает параметры модели планирования и модели регулирования, и работа схемы повторяется, начиная с пересчета плана при новых параметрах. Работа внутреннего адаптера базируется на одном из методов оптимизации в условиях помех.

Предложенный подход позволяет учитывать все неопределенности внешней и внутренней среды, упростить систему управления интегрированными структурами и значительно повысить эффективность деятельности крупных и глобальных компаний.

Помимо адаптивного подхода в управлении интегрированными системами необходимо использовать и актуальный в последнее время *процессный подход*. Он основан на том, что все виды действий, совершаемых в некоторой организации, имеет смысл рассматривать как процессы. Под процессами понимаются логически упорядоченные последовательности этапов (шагов, элементов), преобразующих входы в выходы. В некотором смысле такое понимание процессов близко к представлению об алгоритмах. И это не случайно. Дело в том, что в жизни организаций всё большую роль играют информационные технологии (ИТ). А ИТ не понимают иного языка, чем язык алгоритмов. Во многих сферах человеческой деятельности ИТ выступают как необходимое условие обеспечения конкурентоспособности, поэтому процессное описание деятельности организации оказывается вполне уместным. Таким образом, речь идёт о феномене процессного мышления, то есть такого взгляда на мир, который стремится всё, что видит, превратить в процессы. Для этого предлагается мета-процесс, состоящий из следующих 14 шагов:



- 1) выявить (задать) полную систему процессов, требуемых для менеджмента качества;
- 2) определить последовательность, взаимосвязь и взаимодействия в этой системе процессов;
- 3) с позиций стратегических целей и планов определить ключевые процессы (в соответствии с принципом Парето 80:20);
- 4) найти сотрудника, готового взять на себя ответственность за данный процесс, и наделить его соответствующими полномочиями, сделать владельцем, собственником процесса;
- 5) определить заказчика или потребителя процесса и описать выход процесса, то есть требования к качеству результатов его функционирования;
- 6) определить поставщиков процесса и требования к элементам входа процесса, то есть к ресурсам;
- 7) определить критерии эффективного менеджмента данного процесса и выбрать для них метрологически обеспеченные измерители;
- 8) спланировать процессы измерения показателей качества и эффективности процесса;
- 9) описать сам процесс в виде блок-схемы или схемы потоков с учётом системы менеджмента процесса;
- 10) определить входные и выходные документы по стадиям процесса (например, регламент, должностные инструкции, рабочий журнал и т.п.);
- 11) обеспечить информационные потоки, требуемые для эффективного менеджмента и мониторинга процесса;
- 12) вести регулярную оценку, мониторинг и анализ данных, относящихся к процессу;
- 13) систематически проводить корректирующие и предупреждающие действия, направленные на достижение целей процесса;
- 14) определить порядок внесения в процесс изменений.

Такой мета-процесс обеспечивает систематический подход к выявлению и описанию всех процессов, представляющих интерес для качества, как, впрочем, и для управления вообще. Однако особый интерес представляют бизнес-процессы. Под бизнес-процессом понимают совокупность различных видов деятельности предприятия, которые, вместе взятые, создают результат (продукт, услугу), имеющий ценность для потребителя, клиента или заказчика. В качестве клиента может быть другой бизнес-процесс.

Бизнес-процесс – это цепочка работ (операций, функций), результатом которой является какой-либо продукт или услуга. В цепочку обычно входят операции, которые выполняются структурными элементами, расположенными на различных уровнях организационной структуры предприятия.

Процессный подход требует выделения и классификации бизнес-процессов предприятия. Как правило, основу для классификации бизнес-процессов составляют четыре базовых категории:

- 1) основные бизнес-процессы;
- 2) обеспечивающие бизнес-процессы;
- 3) бизнес-процессы развития;
- 4) бизнес-процессы управления.

В процессе жизнедеятельности бизнес-системы за счет выполнения бизнес-процессов осуществляется достижение определенной совокупности целей. В общем случае совокупность целей имеет иерархический вид («дерево целей») и каждая цель имеет свой вес и критерий (количественный или качественный) достижимости.

В свою очередь, бизнес-процессы реализуют бизнес-функции предприятия. Под бизнес-функцией понимают вид деятельности предприятия. Множество бизнес-функций представляют собой иерархическую декомпозицию функциональной деятельности предприятия. Таким образом, «дерево функций» представляет собой функциональное отражение реализации «дерева целей» предприятия.

Баранов С. Е.

РАЗРАБОТКА НОВЫХ ПРИНЦИПОВ И ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ

Бизнес-функции связаны с показателями деятельности предприятия, из которых также можно построить «дерево показателей».

Эти показатели затем образуют систему показателей оценки эффективности выполнения бизнес-процессов. Как правило, владельцы бизнес-процессов контролируют свои бизнес-процессы с помощью данной системы показателей. Наиболее общими показателями оценки эффективности бизнес-процессов являются:

- количество клиентов, обслуженных за определенный промежуток времени;
- количество новых клиентов;
- количество типовых операций, которые необходимо выполнить при обслуживании клиентов за определенный промежуток времени;
- стоимость издержек обслуживания клиентов;
- длительность выполнения типовых операций и т.д.

Бизнес-процессы характеризуются тем, что имеют конкретного потребителя, готового платить за их результаты. Они и существуют до тех пор, пока есть этот потребитель. И их организация и систематизация осуществляются не так, как удобно производителю, а в соответствии с принципом ориентации на потребителя. А это означает, что традиционная организационная структура, как правило, будет разрушаться. Ей на смену придет проектный подход и командная форма работы [3].

Процессный подход базируется на *принципе системности* его применения. Интегрированная структура состоит из множества различных процессов, управлять которыми следует как единой системой. Комплексная модель предприятия, как правило, состоит:

- из моделей бизнес-процессов, входящих в выделенные классы;
- моделей системы управления на уровне каждого бизнес-процесса и выделенных групп бизнес-процессов;
- модели системы качества.

Структура системы управления, включая и управление качеством, построенная на основе процессного подхода, состоит из двух уровней, а именно: управления в рамках каждого бизнес-процесса, а также управления группой бизнес-процессов на уровне всего предприятия.

Любой подход к управлению основан на *принципе эталона*, т.е. сравнении управляемой системы с неким эталоном деятельности. Устойчивым считается развитие предприятия, если некоторые основные показатели его финансово-экономической деятельности соответствуют норме. Нормативные показатели определены на основе длительного эмпирического опыта изучения общих экономических систем.

Говоря об интегрированных структурах, следует обратить внимание на то, что формируются они на основе различных факторов с различными целями и различными методами. Функционирование таких структур отлично от деятельности обычных предприятий. Следовательно, прошлый эмпирический опыт в управлении интегрированными структурами уже неуместен.

На *принципе эталона* основан *индикативный подход* к управлению интегрированной структурой. Прогнозирование в рамках системы индикативного планирования выступает как его первая обязательная аналитическая стадия. Планирование является объективным, закономерным продолжением и развитием прогнозной деятельности. Осуществляется взаимопроникновение и взаимовлияние прогнозных и плановых процедур. Плановое решение должно содержать две группы характеристик:

- 1) характеристики желаемых состояний объекта управления в опорных точках (индикаторах);
- 2) характеристики способов достижения этих состояний (регуляторов).

Осуществление влияния на объект управления предполагается при помощи регуляторов и особых механизмов поддержания оптимального функционирования процессов. Регулятор является механизмом реакции на значение индикатора. Индикатор представляет собой



интегральный показатель (мультипликатор), количественно определяющий качественные характеристики того или иного процесса, состояния.

По степени экономической значимости объекты делятся на две категории:

- 1) бюджетобразующие, жизнеобеспечивающие (для них предусмотрен жесткий режим управления через регуляторы);
- 2) для менее значимых система индикаторов и регуляторов действует в отслеживающем режиме.

Показателем самодостаточности станет устойчивый экономический рост, оценка которого производится с помощью сформированного набора индикаторов. Центральным понятием системы индикативного планирования является интегральный показатель, количественно определяющий качественные характеристики процесса.

Индикаторы определяются как параметры границ, в пределах которых система, включающая организационные механизмы, технологические связи, материальные и финансовые потоки, может устойчиво функционировать и развиваться. В отличие от показателя, дающего лишь количественную констатацию, индикатор носит векторный, направленный характер. Индикаторы имеют предельные пороговые (минимальные и максимальные) уровни прибыльности, налоговых ставок, режимов развития многоресурсных систем.

Особое место занимают определение и использование пороговых значений индикаторов, призванных сигнализировать о приближении критического состояния объекта управления и необходимости изменения стратегии развития объекта, т.е. включение регуляторов:

- индикаторы тревоги;
- индикатор экстремального положения;
- индикатор банкротства и т.д.

Внутри предельных границ образуется так называемый коридор, необходимый и достаточный для принятия управленческого решения, но при этом необходимо установление адекватных пороговых значений коридора. Реальность действия индикатора определяется не только количественными характеристиками. Важно, чтобы индикатор, для которого существуют регуляторы прямого воздействия на объект управления, был инструментальным.

Формирование индикаторов – процесс, увязанный во временном аспекте. В данном случае ставится целью получение единого индикатора, характеризующего состояние объекта управления. Актуален вопрос о величине удельного веса каждого из отдельных регуляторов при их агрегировании. Если какие-либо регуляторы линейно или нелинейно зависят друг от друга, то в системе присутствует ненужная информация, искажающая результаты анализа, прогнозирования и, как следствие, результаты планирования. Для этих целей необходим множественный анализ всей совокупности заданных показателей.

Индикативный подход к управлению интегрированными структурами позволяет сформировать эффективный инструментарий для целей управления.

Следует отметить, что интегрированная структура является самоорганизующейся системой и подвержена циклическому развитию. Более того, интеграция является важнейшим способом продления и обновления жизненного цикла предприятия. *Подход, основанный на концепции жизненного цикла предприятия*, базируется на *принципе цикличности* развития интегрированных структур и позволяет учесть изменение основных параметров деятельности корпорации во времени. Данная концепция способствует анализу деятельности корпорации в настоящем с позиции будущего развития, определяет специфические планы, учитывая специфику отдельных фаз жизненного цикла. Результаты повторяющегося действия циклического механизма не обязательно должны превосходить исходную ситуацию, быть равными ей или менее значительными. Они могут быть совершенно иными в зависимости от комбинаций изменений импульсов цикла. На каждом этапе жизненного цикла возникают свои проблемы, требующие специфической разработки стратегии развития. Продолжительность фаз жизненного цикла не является величиной постоянной, поэтому возникает необходимость следить за изменениями показателей, характеризующих фазы развития. Выявляются причи-

ны происходящих с ними изменений. Своевременно устанавливать границы фаз и ожидаемые тенденции в развитии показателей с тем, чтобы своевременно внести изменения в базовую стратегию интегрированной структуры.

Важнейшим принципом управления интегрированными структурами является *принцип комплексности*. Принцип комплексности должен строиться на основе совмещения адаптивного, индикативного, процессного подходов к управлению, а также подхода, основанного на концепции жизненного цикла предприятия. Каждый из этих подходов дополняет друг друга и позволяет создать наиболее эффективную систему управления интегрированной структурой. Система принципов и подходов к управлению интегрированной структурой проиллюстрирована на рис. 1.

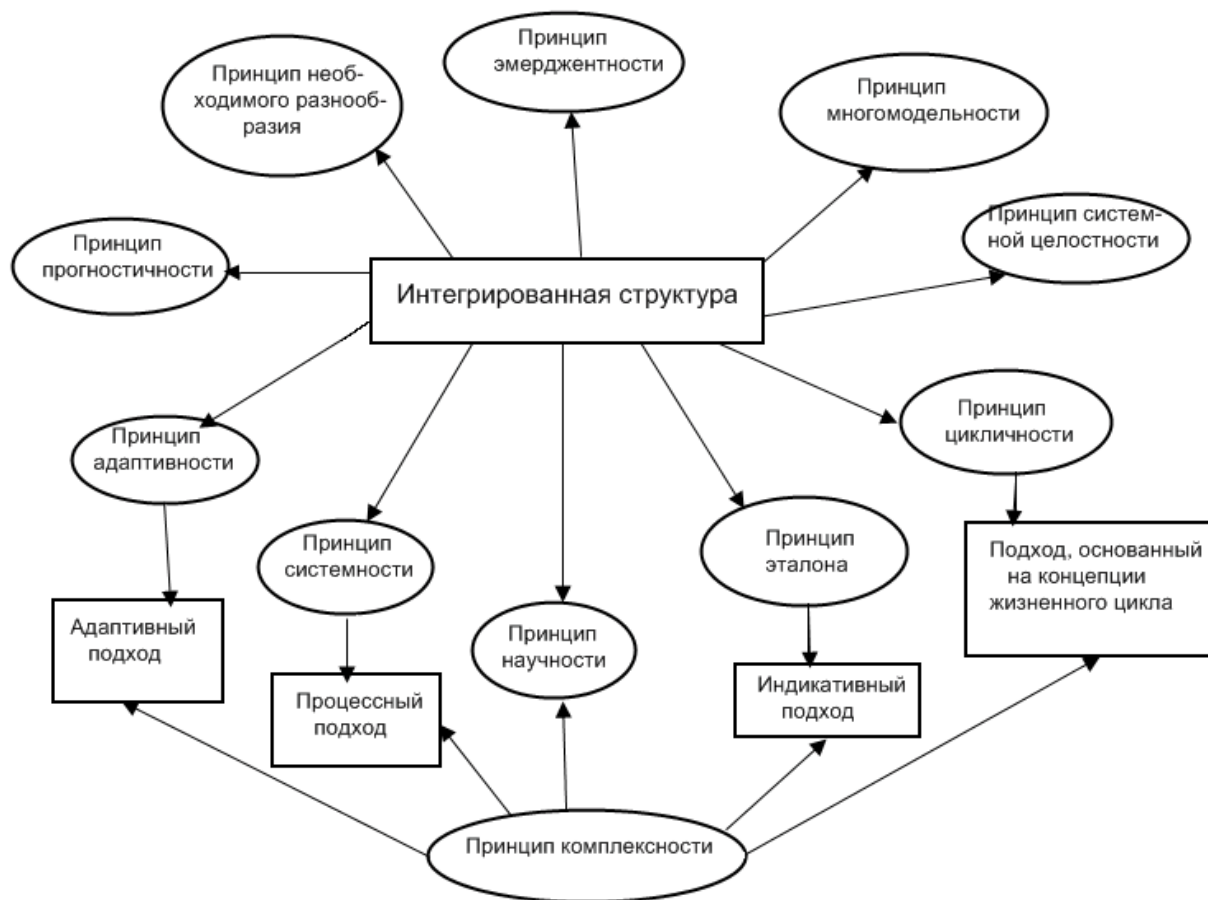


Рис. 1. Система принципов и подходов к управлению интегрированной структурой

ЛИТЕРАТУРА

1. Веретенников, Н. П. Корпорации: организационные формы, принципы и функции управления / Н. П. Веретенников, Р. Г. Леонтьев. – М.: ВINITI РАН, 2003.
2. Бандилет, А. Транзакционный анализ вертикально-интегрированных связей в нефтяной отрасли / Анжелика Бандилет // ЭКОВЕСТ. – 2004. – № 4. – С. 152-178.
3. Бандурин, А. В. Деятельность корпораций / А. В. Бандурин. – М.: Буквица, 1999.