

**Усанов И. Г., Усанов Г. И.**

**I. G. Usanov, G. I. Usanov**

## **ТРАНСФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ФОРМЫ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ БИЗНЕСА**

### **TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT: FORM OF BUSINESS TRANSFORMATION**

**Усанов Илья Геннадьевич** – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Менеджмент, маркетинг и государственное управление» Комсомольского-на-Амуре государственного университета (Россия, Комсомольск-на-Амуре). E-mail: usanov.ig@email.knastu.ru.

**Usanov Ilya Gennadich** – PhD in Economics, Associate Professor, Head of Management, Marketing and Government Administration Department, Komsomolsk-na-Amure State University (Russia, Komsomolsk-on-Amur). E-mail: usanov.ig@email.knastu.ru.

**Усанов Геннадий Иванович** – доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент, маркетинг и государственное управление» Комсомольского-на-Амуре государственного университета (Россия, Комсомольск-на-Амуре). E-mail: Usanov\_G@mail.ru.

**Usanov Gennadii Ivanovich** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Management, Marketing and Government Administration Department, Komsomolsk-na-Amure State University (Russia, Komsomolsk-on-Amur). E-mail: Usanov\_G@mail.ru.

**Аннотация.** На современном этапе развития человечества в результате интенсификации процессов глобализации усиливаются взаимосвязи между экономическими системами глобального, национального, территориального, муниципального и нижележащих уровней управления. Любые изменения в экономической системе вышестоящего уровня, будь то пандемия или другие, неизбежно влекут за собой необходимость адекватных преобразований в экономических системах нижестоящего уровня, определяя вектор и содержание их собственных трансформационных программ и проектов. На обсуждение выносятся разработанные авторами методологические основы «трансформационного менеджмента» как самостоятельного направления в науке управления в части формирования альтернативных форм преобразования бизнеса.

**Summary.** At the present stage of human development, as a result of the intensification of globalization processes, the interconnections between the economic systems of the global, national, territorial, municipal, and lower levels of government are intensifying. Any changes in the economic system of a higher level, whether it is a pandemic or others, inevitably entail the need for adequate transformations in economic systems of a lower level, determining the vector and content of their own transformational programs and projects. The methodological foundations of "transformational management" developed by the authors as an independent direction in the science of management, in terms of the formation of alternative forms of business transformation, are submitted for discussion.

**Ключевые слова:** концепция «трансформационного менеджмента», стратегические альтернативы, формы преобразования бизнеса.

**Key words:** concept of «transformational management», strategic alternative, form of business transformation.

УДК 005.1

На современном этапе развития человечества отчётливо проявляются глобальные тенденции трансформации мировых экономических отношений. В результате интенсификации процессов глобализации и информационно-коммуникативных технологий усиливаются взаимосвязи между экономическими системами глобального, национального, территориального, муниципального и нижележащих уровней управления [15].

Любые изменения в экономической системе вышестоящего уровня, будь то, например, пандемия, социализация общественных отношений или борьба с загрязнением окружающей среды, неизбежно влекут за собой необходимость адекватных преобразований в экономических системах

нижестоящего уровня, определяя вектор и содержание их собственных трансформационных программ и проектов.

В стратегическом менеджменте до сих пор общепринято при анализе изменений внешней среды бизнеса выделять и идентифицировать влияние в первую очередь среды прямого действия, а затем косвенного воздействия [2]. Среда прямого действия, по сути, это ближнее окружение бизнеса, состоящее из потребителей продукции, поставщиков всех необходимых ресурсов и конкурентов. Среда же косвенного воздействия – это дальнейшее окружение бизнеса, состоящее из иерархически упорядоченных экономических систем вышестоящего уровня: муниципальной, территориальной, национальной и глобальной. Таково устоявшееся мнение учёных и практиков со времён И. Ансоффа, которое доминирует в управленческих науках и по сей день.

Отличие современных условий хозяйствования состоит в том, что факторы, казалось бы, дальнего окружения бизнеса, косвенно определяющие эффективность его функционирования, сегодня выдвигаются на первый план, занимая доминирующие позиции и изменяя принципы, методы и инструментарий принятия управленческих решений на уровне первичного хозяйствующего субъекта.

С середины XIX и вплоть до середины XX века доминирующее положение в науке управления занимала рационалистическая парадигма управления, основоположниками которой являлись ещё Ф. Тейлор, А. Файоль, А. Маслоу и др. Суть её заключалась в том, что хозяйствующий субъект рассматривался как первичная экономическая система, цели и задачи которой считались заданными и стабильными в течение длительного времени [3].

При этом основными факторами успешного функционирования микроэкономической системы предприятия считались непрерывный рост масштабов деятельности на основе углубления специализации, рациональная организация снабженческих, производственных, сбытовых, трудовых и управленческих процессов, снижение всевозможных издержек за счёт выявления внутренних резервов и повышения эффективности использования всех ресурсов. Внешняя среда бизнеса в этот период была достаточно стабильной. Спрос повсеместно многократно превышал предложение, а государственные органы управления всех уровней, всячески поощряя предпринимательство, предпочитали не вмешиваться во внутренние дела бизнеса.

Со второй половины XX века, благодаря накопленным знаниям и появлению интеллектуальных технологий, в науке управления обособилось самостоятельное направление, получившее название «стратегический менеджмент». Концептуальная идея этого направления в менеджменте базируется не только на системном, но и большей частью на ситуационном подходе, при котором многочисленные факторы макро-, мезо- и микроокружения бизнеса выходят на первый план, изначально определяя дальнейшую судьбу бизнеса.

Всё возрастающая конкуренция как результат развития производительных сил общества начала выходить за границы отраслей, затем территорий и, наконец, стран. Необходимость её регулирования привела к тому, что ключевые факторы успеха в бизнесе переместились с уровня первичного хозяйствующего субъекта на уровень вышестоящих экономических систем, обусловив возрастание динамичности и значимости среды, казалось бы, косвенного воздействия. Таким образом, факторы дальнего окружения бизнеса в современных условиях становятся доминирующими, открывая для любого бизнеса либо новые перспективы, либо неся фатальные угрозы. Их изменения формируют для первичного хозяйствующего субъекта собственные трансформационные потребности.

Экономическое положение отдельного хозяйствующего субъекта в современных условиях возрастания динамичности внешней среды в конечном итоге определяется, во-первых, ранее накопленным потенциалом организации (генетическая составляющая), во-вторых, умением распорядиться им, т. е. способностью управляющей подсистемы так организовать основные, вспомогательные, обслуживающие и управленческие процессы, чтобы в максимальной степени реализовать возможности накопленного потенциала в новой изменяющейся внешней среде, обеспечив рационально необходимую трансформацию всех составляющих компонентов и элементов внутренней среды.

Директор школы менеджмента Саутгемптонского университета Б. Райан, иллюстрируя масштабность и значимость наличия трансформационных потребностей и способностей у первичного хозяйствующего субъекта бизнеса, приводит следующую статистику: «На каждые сто фирм, созданных после второй мировой войны, приходится менее одной фирмы, продолжающей функционировать в наши дни. Из всех вновь создаваемых фирм через 5 лет выживает менее чем шестая их часть» [5, 7].

Действительно, одни предприятия терпят неудачу, поскольку не могут противостоять давлению конкурентов, других подкашивают изменившиеся предпочтения потребителей или агрессивная политика поставщиков производственных и финансовых ресурсов, третьих выдавливают с рынка международные события или регулятивные воздействия органов государственного управления глобального, национального, территориального или муниципального уровней.

Вместе с тем все они уходят с рынка вследствие возрастания внутренних деформаций, падения эффективности деятельности в новых условиях функционирования и неспособности системы управления обеспечить своевременную и системную трансформацию элементов внутренней среды, адекватную изменениям условий хозяйствования. Всё перечисленное явилось побудительным мотивом выдвижения авторами концепции трансформационного менеджмента как самостоятельного направления в науке управления [6].

В природе эволюционные процессы идут по пути адаптации любых популяций к изменяющимся внешним условиям среды обитания посредством их адекватных преобразований и превращений, или трансформаций. Каждый этап в эволюции флоры и фауны даёт начало новым видовым ветвям. Право на жизнь сохраняют только те особи, которые выработали в себе необходимые качества для жизнедеятельности в изменившихся условиях существования. Таким образом осуществляется естественный эволюционный отбор всего многообразия животного и растительного мира.

Подобно природе, в экономике, особенно в её предпринимательском секторе как наиболее динамичной экономической системе, происходят аналогичные процессы. Приведённая аналогия позволяет отчётливо и явно представить эволюцию предпринимательской структуры в современных условиях, выживание и последующее развитие которой целиком и полностью зависят от степени её соответствия трансформациям (изменениям) среды функционирования посредством осуществления своевременных системных и адекватных внутренних трансформаций (преобразований), целью которых является повышение эффективности функционирования в новых условиях хозяйствования. Классификация альтернативных вариантов платформ преобразования бизнеса в сфере отраслевой и вне отраслевой специализации приведены на рис. 1 и 2.

Разработанная авторами классификация возможных форм преобразования бизнеса охватывает без малого три десятка альтернативных платформ формирования трансформационных программ и проектов.

Как известно, платформа – это совокупность основных компонентов, набор комплектующих и возможные технологические вариации решений [4]. Поэтому каждая из приведённых платформ трансформации бизнеса является, с одной стороны, базисом для первоначального принятия решения, а с другой стороны, даёт возможность реализации выбранного направления преобразования со множеством самостоятельных вариантов.

В сфере отраслевой специализации трансформация бизнеса может осуществляться отдельно или одновременно по следующим основным направлениям: изменение масштабов деятельности; повышение конкурентоспособности бизнеса; освоение отраслевого рынка; внедрение современных достижений науки, техники и передового опыта реализации деятельности.

Платформа масштабирования в рамках отраслевой специализации при соответствующих условиях может реализовываться на базе одной или нескольких из четырёх субплатформ: на базе эволюционного роста с темпами до 10 % прироста объёмных показателей; интенсивного роста с темпами свыше 10 % прироста; сокращения деятельности вплоть до ликвидации бизнеса и комбинирования использования первых трёх направлений.



Рис. 1. Трансформационный менеджмент: платформы преобразования бизнеса в сфере отраслевой специализации

В свою очередь платформа повышения конкурентоспособности бизнеса состоит из четырёх самостоятельных направлений, каждое из которых отдельно или одновременно в комплексе может стать основой трансформационных программ и проектов преобразования бизнеса, а именно: совершенствование продукта или услуги; внедрение ресурсосберегающих технологий; формирование ключевых факторов успеха в реализации отраслевой деятельности и конкурентных преимуществ собственного бизнеса; повышение эффективности функционирования всех подсистем управления бизнесом, в первую очередь на базе цифровизации и автоматизации управления.



Рис. 2. Трансформационный менеджмент: платформы преобразования бизнеса вне отраслевой специализации

Платформа расширения географии деятельности включает в себя четыре основные альтернативы трансформации бизнеса от первоначального освоения локального отраслевого рынка с последующим захватом территориального, национального и выходом на глобальный рынок в сфере своей отраслевой специализации.

Трансформационная платформа внедрения достижений науки, техники и передового опыта, наряду с повышением конкурентоспособности, является ключевой для всех сфер специализации и масштабов деятельности бизнеса. Она состоит из трёх основных компонентов: внедрение продуктовых инноваций; переход на прогрессивные технологии производства и оказания услуг; внедрение управленческих нововведений, прежде всего в области автоматизации выполнения управленческих функций.

Трансформационные платформы преобразования бизнеса с выходом за пределы отраслевой специализации (см. рис. 2) охватывают три основных направления трансформации, получивших название «диверсификация» деятельности: вертикальная, горизонтальная и конгломератная диверсификации. Диверсификация (от *diversus* – разный и *facere* – делать) означает расширение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции или видов деятельности с выходом за границы основной отраслевой специализации бизнеса.

Вертикальная диверсификация подразумевает развитие новых видов деятельности для удовлетворения дополнительных потребностей прежнего сегмента потребителей (внедрение в сферу, например, оптовой и розничной торговли, технического обслуживания продукции и т. д.) или замещение поставщиков материально-технических ресурсов и комплектующих с созданием собственных производств и организационных структур.

Горизонтальная диверсификация ориентирует бизнес на разработку трансформационных программ и проектов, связанных с созданием новых видов деятельности, сопряжённых либо по основному продукту, либо по технологии его изготовления.

Конгломератная диверсификация бизнеса предполагает разработку и реализацию таких трансформационных программ и проектов, которые никак не связаны с прежней отраслевой специализацией бизнеса, но являются привлекательными для него сферами деятельности. Это и освоение выпуска различной продукции и услуг других отраслей, и вторжение в сферу, например, исследований, конструкторских и технологических разработок, обслуживания и обращения.

Выбор той или иной трансформационной платформы определяется сложностью и первоочередностью поставленных задач, сроками реализации проекта, в пределах которых требуется осуществить замысел, а также величиной необходимых материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Просчитывая варианты из этих переменных, можно определить наиболее эффективный путь реализации проекта трансформации в заданных условиях. Так, рост масштабов деятельности может быть осуществлён посредством аренды, строительства или покупки производственных мощностей, или продажи франшизы и т. д.

В заключение. Ведущие капиталистические страны начиная с 30-х годов прошлого века вели поиск путей предотвращения кризисных явлений, свойственных рыночной модели хозяйствования. Для нейтрализации стихии рынка с его взлётами и падениями эти страны постепенно усиливали роль государственного регулирования, доведя соотношение рыночных и централизованных начал управления национальной экономикой до уровня приблизительно 50:50 в наши дни с небольшими отклонениями в ту или иную сторону в разных странах.

В мире также усиливается роль транснациональных корпораций и нарастают темпы глобализации мировой экономики. Сегодня уже отчётливо проявляется необходимость корректировки современной управленческой парадигмы в сторону учёта всё возрастающего доминирования изменений факторов внешней среды бизнеса и его трансформационных компетенций. По существу, эффективность функционирования первичного хозяйствующего субъекта уже сегодня определяется большей частью состоянием экономических систем вышестоящего уровня и решениями, принимаемыми на этих уровнях управления.

Менеджменту же любой предпринимательской структуры сегодня уготована роль внутренних реформаторов, основная задача которых состоит в постоянном мониторинге внешней среды, идентификации внешних изменений и организации преобразования внутренней среды бизнеса для сохранения его жизнедеятельности и поддержания эффективности функционирования.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Индикаторы цифровой экономики: 2018: статистический сборник / Г. И. Абдрахманова [и др.]. – М.: НИУ ВШЭ, 2018. – 218 с.
2. Маршев, В. И. Размышления об истории управленческой мысли / В. И. Маршев // Управленческие науки. – 2016. – Т. 6. – № 1. – С. 6-16.
3. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 336 с.
4. Моазед, А. Платформа. Практическое применение революционной бизнес-модели / А. Моазед, Н. Джонсон. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 370 с.
5. Райан, Б. Стратегический учёт для руководителя / Б. Райан; пер. с англ. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998. – 616 с.
6. Усанов, Г. И. Управление трансформацией предприятий и организаций: стратегия и тактика: моногр. / Г. И. Усанов. – Владивосток: Изд-во Дальневосточного ун-та, 2002. – 184 с.
7. Усанов, И. Г. Трансформация предпринимательских структур методом реинжиниринга бизнес-процессов / И. Г. Усанов // Вестник ИНЖЭКОНА. Серия: Экономика. – 2007. – № 2 (15). – С. 328-332.
8. Официальный сайт Организации Объединённых Наций. – URL: <https://www.un.org/ru/> (дата обращения: 12.01.2022). – Текст: электронный.
9. Информационный сайт Правительства России. – URL: <http://government.ru/> (дата обращения: 12.01.2022). – Текст: электронный.

10. Большой экономический словарь // Словари и энциклопедии на Академике. – URL: [https://big\\_economic\\_dictionary.academic.ru/](https://big_economic_dictionary.academic.ru/) (дата обращения: 13.01.2022). – Текст: электронный.
11. Адельбаева, А. К. Транснациональные корпорации в мировом хозяйстве / А. К. Адельбаева // Вестник КазНПУ. – 2016. – URL: <https://articlekz.com/article/19016> (дата обращения: 12.02.2022). – Текст: электронный.
12. Кузнецов, А. В. Транснациональные корпорации в мире / А. В. Кузнецов // Мировое и национальное хозяйство. – 2014. – № 2 (29). – URL: <https://mirec.mgimo.ru/2014/2014-02/transnacionalnye-korporacii-v-mire> (дата обращения: 20.02.2022). – Текст: электронный.
13. Счётчик населения Земли // Население Земли. – URL: <https://countrymeters.info/ru/World> (дата обращения: 12.01.2022). – Текст: электронный.
14. Как изменится жизнь человека через 20 лет: специальный проект // Ведомости. – URL: <https://future.vedomosti.ru/> (дата обращения: 02.02.2022). – Текст: электронный.
15. Тренды // РБК. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends> (дата обращения: 02.02.2022). – Текст: электронный.