

О. Ю. Мозилевская,

к. э. н., доцент кафедры экономики и менеджмента, Киевский Международный Университет

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ИНТЕГРИРОВАННОЙ БИЗНЕС-СТРУКТУРОЙ

O. Mohylevska,

Ph.D in Economics, Associate Professor of the Department of economy and management, Kyiv International University

### FORMING THE SYSTEM MANAGEMENT BY INDUSTRIAL INTEGRATED BUSINESS

*В статье рассматриваются стратегические аспекты ведения современного бизнеса. Обоснована необходимость развития интеграционных процессов в промышленности. Выявлены особенности формирования системы управления интегрированной бизнес-структурой, направленной на создание цепочки ценностей и увеличение стоимости бизнеса.*

*The article deals with the strategic aspects of conduct of modern business. The necessity of development of integration processes for industry is grounded. The features of forming the system management by integrated business sent to creation chain of values and increase of business cost are educed.*

*Ключевые слова: стоимость бизнеса, социальная ответственность, конкурентоспособность, производственный потенциал, система управления, интеграционный процесс.*

*Key words: business cost, social responsibility, competitiveness, productive potential, system management, integration process.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Особенностью структурной перестройки отечественной промышленности является формирование оптимальной структуры науки и производства, приспособленной к рыночной экономике. Современное состояние внешней среды все больше характеризует развитием корпоративного бизнеса. Процесс интеграции предприятий выступает необходимым условием предотвращения спада промышленного производства и устойчивого развития экономики. Корпоративные структуры содействуют формированию антикризисных задач и активизации инвестиционного процесса, способствуют росту научно-технического потенциала.

Результативность объединения хозяйствующих субъектов достигается не только суммированием потенциалов участников, их рыночных долей, но и эффектом синергизма. Объединение как форма организации бизнеса может в дополнение к внутренним источникам роста отдельной компании привлечь дополнительные материальные и интеллектуальные ресурсы, доступные только для интегрированных структур.

Процесс интеграции очень важен для развития промышленных предприятий, отличающихся высокой наукоемкостью и определяющих уровень развития народного хозяйства страны. Промышленная интеграция, на наш взгляд, должна обеспечиваться созданием благоприятного делового и инвестиционного климата со стороны государства. В свою очередь, интеграционные процессы в корпоративном бизнесе будут способствовать созданию рациональной структуры промышленных регионов, активизации научно-технического и интеллектуального потенциала отечественной промышленности.

#### АНАЛИЗ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПУБЛИКАЦИЙ

В настоящее время накоплен значительный опыт научных исследований по вопросам развития корпоративных структур и процессов интеграции. Различные аспекты корпоративного управления и деятельности интеграционных образований исследуются в работах ряда зарубежных и отечественных ученых: Д. Аакера, Р.Л. Акоффа, О.С. Виханского, Ф. Котлера, Е.В. Ленского, М.Х. Мескона, Пилипенко А.А., Поповой В.В., М.Е. Портера, А.Дж. Стриклен-

да, А.А. Томпсона, Р.А. Фатхутдинова, В.И. Черенкова, В.Г. Шемятенкова и др.

Вместе с тем, методология развития интеграционных образований и практика функционирования их различных форм все еще остаются недостаточно разработанными, многие аспекты деятельности рассматриваются изолированно друг от друга. Также немало нерешенных и дискуссионных вопросов как теоретического, так и прикладного характера остается в области управления интегрированной промышленной корпоративной структурой на основе процессно-стоимостного подхода.

#### ЦЕЛЬ СТАТЬИ

Целью статьи является исследование теоретических подходов к процессу интеграции промышленных предприятий, выявление специфических особенностей форм интеграционных образований в отечественной промышленности.

Проблемы эффективного управления группой компаний на основе создания интегрированных структур недостаточно разработаны как в отечественной, так и в зарубежной управленческой науке, что предопределяет актуальность раскрытия сущности понятия "корпорация" как интегрированной хозяйствующей структуры; выявления особенностей современного бизнеса, представляющего собой создание эффективной цепочки ценностей.

#### ИЗЛОЖЕНИЕ ОСНОВНОГО МАТЕРИАЛА

Рыночные преобразования в Украине разрушили централизованную систему управления и распределения ресурсов, обеспечили условия для формирования и развития института частной собственности, привели в действие основные рыночные механизмы экономического регулирования. Возросшая роль конкуренции создает достаточно жесткие условия функционирования хозяйствующего субъекта в экономической системе, что предопределяет на современном этапе реформирования экономики в качестве основной задачи — восстановление крупного производственного потенциала страны.

Отличительным моментом современного развития промышленных корпораций является глобализация их деятельности. Создание крупных и сложных по организационной

структуре хозяйственных субъектов происходит путем интеграции капитала, различных видов деятельности и производственных фондов. Малые предприятия имеют ограниченные возможности своего развития, несмотря на достаточно высокую степень их адаптивности к факторам внешней среды. Преимущество крупных промышленных предприятий в конкурентном соперничестве в большой степени связано с эффектом усреднения колебаний конъюнктуры рынка.

Развитие организационных форм крупного бизнеса и системы управления ими можно расценивать как своеобразную апробацию различных компонентов менеджмента на разных этапах развития экономической системы. С конца прошлого столетия наблюдается тенденция расширения деятельности компаний. Господствовавшая традиционная стратегия роста хозяйствующих субъектов, нацеленная на сокращение издержек за счет уменьшения численности персонала, децентрализации управления, импульсивно сменяется стратегией экспансии. Практика крупных корпораций показала, что важнейшие достижения менеджмента того времени, такие как: гибкость, мобильность, экономичность, являясь основными факторами выживания компании в условиях сложившихся макроэкономических показателей, в целом не достаточны для увеличения темпов ее роста.

Следует отметить, что интеграционный процесс слияния и поглощения хозяйствующих субъектов имеет потенциал значительного сокращения непроизводственных затрат и повышения статической эффективности предпринимательской деятельности компании. При этом динамика конъюнктуры международного рынка свидетельствует о том, что последствия подобных слияний приводят к обострению конкуренции на мировых рынках.

Анализ экономической литературы [6, 7, 11, 12] свидетельствует, что под интеграцией понимается организационно-экономическое слияние двух или более частей в единое целое, арифметическое сложение которых приобретает более высокое качество. В настоящее время поиск оптимальных производственных и управленческих структур в системе корпоративного управления приводит к появлению организационных форм, основанных на разнообразных комбинациях малого и крупного бизнеса, которые должны проводить эффективную предпринимательскую политику, своевременно реагирующую на изменения внутренней и внешней среды промышленной корпорации.

По нашему мнению, под интеграцией следует понимать заключение на добровольной основе соглашений, предусматривающих определенное объединение экономических ресурсов путем развития кооперации и специализации производства, внедрения эффективной инновационно-инвестиционной политики. При этом важнейшей отличительной чертой промышленной интеграции является повышение эффективности использования производственного потенциала за счет взаимовыгодного объединения усилий и ресурсов для реализации политики стратегического развития предприятий.

Промышленная интеграция в современной рыночной экономике позволяет моделировать различные межфирменные отношения, предоставляя широкие возможности корпоративной организации хозяйственной деятельности, среди которых можно выделить:

- свобода выбора форм и методов сотрудничества предприятий;
- расширение инновационно-инвестиционных возможностей бизнеса;
- повышение конкурентного статуса предприятия за счет совместного использования ресурсов участников интеграционного процесса;
- обеспечение обмена маркетинговой информацией;
- возможность гибкого и эффективного использования торговой марки и т. п.

Процесс интеграции очень важен для развития промышленных предприятий, отличающихся высокой наукоемкостью. Продукция промышленных предприятий играет решающую роль в реализации достижений научно-тех-

нического прогресса во всех областях народного хозяйства, что объясняет невозможность эффективного существования современного промышленного комплекса без широко развитой системы интеграционных связей.

На сегодняшний день в мире накоплен большой опыт создания и развития интегрированных структур. Структура и характер интегрированных объединений определяются индивидуально с учетом состояния производства и рынка, спецификой законодательного регулирования роли финансовых организаций в вопросах корпоративной собственности и управления, налоговой политики государства. Управление интеграционными процессами промышленных предприятий направлено, в первую очередь, на исследование и усиление взаимосвязей участников данного процесса:

- между отдельными подсистемами и компонентами системы управления (количественное выражение этих взаимосвязей);
- между стадиями жизненного цикла объекта управления (маркетинг, финансы, НИОКР, производство и т.д.);
- между уровнями управления по вертикали (страна, регион, предприятие, филиалы предприятия);
- между субъектами управления по горизонтали.

Интеграционный процесс промышленных предприятий непосредственно связан с диверсификацией производства, которая в данном случае состоит в проникновении крупной компании в другие отрасли. Диверсификация обусловлена следующими обстоятельствами:

- ограничением в отдельной отрасли потенциальных возможностей концентрации производства;
- стремлением снизить степень риска хозяйственной деятельности посредством его перенесения на большее количество осуществляемых видов деятельности,
- возможностью сдвига жизненных циклов продукции в отношении друг к другу;
- препятствием антимонопольного законодательства развитию горизонтальной и вертикальной интеграции хозяйственных субъектов.

В настоящее время в отечественной экономике происходит перераспределение активов и ресурсов участников рынка требованиям глобализации экономики. Последнее требует координации действий по всем производственно-объемным цепочкам создания конечного продукта. На рынке останутся лишь те корпорации, которые смогут интегрировать свои компании в эффективные цепочки создания стоимости. Интенсивная конкуренция вынуждает промышленные компании также увеличивать активность в сфере интеграционных процессов, стремиться посредством слияний и поглощений повысить производительность и качество выпускаемой продукции, ускорить внедрение последних достижений науки и техники.

Проблемы построения систем управления корпорациями заключаются, как правило, в отсутствии системного подхода. Анализируются отдельные составляющие бизнеса (маркетинг, инвестиции, производственные и организационные структуры и т.п.), но не бизнес в целом. Вместе с тем, рассмотрение корпорации как группы компаний, участвующих в едином процессе создания ценности для потребителя, обособленного в рамках отдельных компаний, но объединенного общим управлением, позволяет получить новые возможности в системе управления.

Переход на технологию управления цепочками формирования добавленной стоимости — это принципиально новая философия компаний, результатом которой становится изменение видения менеджерами процесса управления бизнесом. В современном мире устойчивый успех в бизнесе приносят не только продукты, но и эффективные процессы их создания и развития.

Большинство современных исследований в области корпоративного управления направлены на проблемы собственности и защиты интересов акционеров. Необходимо отметить, что учеными ведется активный поиск модели управления корпорацией. Большое внимание уделяется максимизации стоимости компаний, но непосредственно про-

цессы создания ценности для потребителя не находят достаточного отражения в экономической литературе.

Создание и движение потребительной стоимости продукта составляет предпосылку рыночного обмена стоимостей и основу бизнеса в любой сфере рыночной экономики. Именно понимание потребительной стоимости проявляет экономическую ценность затрат и результатов, их количественную сопоставимость с целью получения максимально полезного эффекта. Продукт обладает ценностью для потребителя, за которую он готов платить определенную рыночную цену и в этом смысле бизнес представляет собой процесс создания ценности товара, определяемой его потребительной стоимостью.

Товар призван удовлетворять потребности не самого производителя, а других членов общества, к которым он поступает в процессе обмена. Значение потребительной стоимости заключается в том, что она составляет вещественное содержание богатства любого общества. С потребительной стоимостью связаны качество продукции, конкурентоспособность, значение которых возрастает в современных условиях. Окружающий нас мир представляет множество потребительных стоимостей, многообразие которых растет с развитием потребностей и производства, с прогрессом науки, техники и технологии.

Термин "цепочка ценности" был введен в оборот М. Портером [7], который представил цепочку ценности в виде последовательности ряда процессов: разработка, производство, выведение на рынок, поставка и сервисная поддержка продукта (услуги). В результате стало очевидно, что оценка продуктов (услуг) покупателями определяется тем, насколько качественно реализуются отдельные этапы данной цепочки ценности.

Цепочка ценности есть совокупность работ, которые увеличивают потребительную стоимость услуг или продуктов, создаваемых компанией и продаваемых ее клиентам. Цепочка ценности охватывает сферу производства. На стадии производства происходит процесс создания потребительной стоимости, т.е. факторы производства превращаются из одной потребительской формы в новую потребительскую форму продукта, удовлетворяющую потребности потребителей. Концепция цепочки добавленной стоимости тесно связана с понятием цепочки маркетинг-менеджмента, которую можно рассматривать как организацию процесса движения товара, обеспечивающую качество доступность требуемого объема товара или услуги в определенном месте и в соответствующее время.

Цепочка маркетинг-менеджмента включает организацию, физические процессы и информационное обеспечение механизма преобразования исходных материалов в товар или услугу, потребляемых пользователем. Добавление потребительной стоимости осуществляется во всех звеньях цепочки маркетинг-менеджмента: анализ потребностей пользователей и проектирование продукции, производство, продажа, логистика и сервис. Во всех звеньях цепочки осуществляется анализ бизнес-процессов для определения затрат и достигаемых целей, для каждого бизнес-процесса. Кроме того, должно быть проанализировано влияние на процесс создания стоимости ряда факторов: инфраструктура предприятия, финансы, административный менеджмент, управление персоналом.

Развивая свою концепцию за пределы отдельной компании, М. Портер вводит понятие цепочки ценностей отрасли и говорит о том, что точная оценка конкурентоспособности компаний на рынке конечных потребителей должна учитывать цепочки ценностей поставщиков и системы сбыта. Цепочка ценности отрасли включает в себя цепочки ценностей: поставщика, компании, дистрибьюторов, потребителя. А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд [9], справедливо отмечают, что цепочки ценностей имеют свои отличия в разных отраслях. Поэтому цепочку ценности промышленных компаний следует корректировать в соответствии с условиями и особенностями своего бизнеса в конкретной отрасли.

На наш взгляд, при формировании эффективной цепочки ценности создания потребительной стоимости промышлен-

ленной корпорацией необходимо учитывать не только жизненный цикл товара (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, дизайн, закупки, производство, продажи, сервис), но и построение системы управления бизнесом с учетом особенностей развития той или иной отрасли промышленности. Общая система управления бизнесом, в свою очередь, должна основываться на системном подходе и принимать управленческие решения по таким вопросам, как: организационная структура; корпоративная культура; организация производства; финансовая, маркетинговая, инновационная политики; менеджмент персонала; управление взаимодействием с потребителями.

В настоящее время сфера взаимодействия с потребителем играет одну из важнейших ролей в организации бизнеса, поскольку именно на этой стадии осуществляется оценка и использование полезности продукта. Внутри цепочек ценности создания потребительной стоимости принципы рыночного поведения существенно трансформируются и часто приобретают неценовой характер. При этом конкуренция на рынке в условиях глобализации ведется между цепочками ценности для целевых групп потребителей. Внутри же цепочки ослабляется роль потребительной стоимости продуктов отдельных технологических переделов, но возрастает ее значение для конечного потребителя. В этой связи, инновационная политика отечественных промышленных корпораций на внутреннем рынке должна быть направлена на создание замкнутых цепочек добавленной стоимости, на выходе которых — конкурентоспособный, наукоемкий продукт. Увеличения добавленной стоимости на зарубежных рынках можно достичь, встраивая отечественные корпорации в глобальные цепочки ценности с участием зарубежных корпораций, но не как сырьевого поставщика, а в качестве производителя, имеющего на выходе высокотехнологичный продукт, отвечающий европейским стандартам качества.

В настоящее время понятие цепочки ценности используется в науке управления не только в производстве, но и в таких сферах как: маркетинг, стратегический менеджмент, логистика, финансовый анализ, аудиторские и юридические услуги и др. Создание цепочки добавленной стоимости может быть связано с вертикальной цепочкой бизнеса, которую формируют различные специализированные компании. При этом, в определенных звеньях данной цепочки стоимости может наблюдаться несовпадение бизнес-целей, что в перспективе может ослабить рыночные позиции партнеров по бизнесу. По нашему мнению, наличие общей стратегии развития бизнеса и передача части стратегических полномочий отдельным бизнес-партнерам будет способствовать созданию эффективной цепочки добавленной стоимости промышленной корпорации.

Цепочка ценности начинается с разработки бизнес-процессов и заканчивается затратами, выручкой и оценкой стоимости компании. Мы полагаем, что холистический взгляд на бизнес промышленной корпорации позволяет рассматривать его как процесс создания цепочки добавленной стоимости в группе компаний, имеющих стратегические бизнес-единицы, которых объединяет общая цель — увеличение стоимости бизнеса при максимальном удовлетворении потребителя и общества в целом. При этом оценку бизнеса промышленной корпорации следует проводить не на уровне бизнес-единиц, а на уровне покупателей.

Эффективное управление интеграционными процессами промышленных компаний позволяет реализовать приоритеты развития бизнеса с позиций модернизации основных фондов, выпуска высокорентабельной продукции, реализации инновационно-инвестиционных и экологических проектов, социальной ориентации в обществе. Это требует применения единых стандартов и прогрессивных технологий управления, соблюдения бизнес-этики партнерских отношений.

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Современный этап развития мировой экономики обусловлен существенным ускорением и углублением интегра-

ционных процессов, связанных со специализацией, концентрацией, кооперацией производства, изучение которых представляет большой интерес с точки зрения возможностей использования и повышения их эффективности. В первую очередь это коснулось отраслей промышленности, которые в силу своей специфики имеют предпосылки для создания эффективных вертикально интегрированных структур.

Изучение любой системы обусловлено эффективным существованием целостных комплексов элементов в материальном мире. Как известно, системы классифицируются по степени сложности. Промышленное предприятие является сверхсложной системой, кроме того, как объект изучения, оно относится к классу целенаправленных систем, стремящихся к целесообразному поведению, к достижению наиболее предпочтительных состояний.

Система управления промышленным предприятием также является сложной системой и, в свою очередь, разделяется на подсистемы: структуры; материальные, финансовые и интеллектуальные средства; технологии; продукция; информация; методы управления. Результатом функционирования системы управления являются управленческие решения, которые оказывают непосредственное влияние на все составляющие производственной системы, и, следовательно, на качество продукции и рост стоимости бизнеса.

Реализация проекта управления бизнесом на основе цепочки ценности объединяет участников бизнеса, поскольку касается их перехода на новые партнерские принципы. Для того чтобы планирование процесса интеграции и его реализация были успешными, необходимо построение эффективной цепочки создания добавленной стоимости и объединение участников интеграционного процесса общей корпоративной философией и рыночной стратегией.

Интеграционный процесс промышленных предприятий представляет собой функционирование независимых бизнес-групп, наделенных определенными стратегическими полномочиями, в рамках единой бизнес-системы промышленной корпорации. Интеграционное взаимодействие бизнес-партнеров является динамичным процессом, связанным с необходимостью адекватной реакции на изменения внутренней и внешней среды бизнеса. Управление данным процессом заключается в определении перспективных целей сложившихся бизнес-групп и разработке стратегии, реализация которой может быть успешной при целевой направленности на оптимизацию потенциалов взаимодействующих бизнес-партнеров за счет их взаимного дополнения, сбалансированности, оптимальной загрузки и получения синергетического эффекта.

По нашему мнению, для эффективной реализации интеграционного проекта промышленных предприятий необходимо особое внимание уделять системным свойствам образующейся структуры. За счет синергетического эффекта элементам бизнес-системы удастся своевременно реагировать на изменение конъюнктуры рынка, что в итоге приводит к улучшению ряда показателей работы промышленной корпорации: выпуск конкурентоспособной продукции, увеличение стоимости бизнеса, максимальное удовлетворение потребителей, формирование социально-ориентированной бизнес-структуры.

## Литература:

1. Аакер Д. Стратегическое развитие управления / Аакер Д.; пер. с англ. под ред. Ю.К. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2002. — 544 с.
2. Акофф Р.А. Планирование будущего корпорации / Акофф Р.А. — М.: Прогресс, 1985. — 328 с.
3. Котлер Ф. Корпоративная социальная ответственность. Как сделать как можно больше добра для вашей компании и общества / Котлер Ф., Ли Н.; пер. с англ. С. Яринич. — К.: Стандарт, 2005.
4. Ленский Е.В. Корпоративный бизнес / Ленский Е.В. — М.: Армита-Маркетинг, Менеджмент, 2001.

5. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. — М.: Дело, 2005. — 720 с.
6. Нешадин А.А. Бизнес и общество. Выгодное партнерство / Нешадин А.А. — М.: Вершина, 2006.
7. Портер М.Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М.Е.; пер. с англ., 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 452 с.
8. Прахалад К.К. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями / Прахалад К.К., Рамасвани В.; пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. — 352 с.
9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Конкуренция и ситуации для анализа / Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.; пер. с англ., 12-е изд. — М.: ИД "Вильямс", 2002. — 928 с.
10. Тычинский А.В. Адаптивные методы управления НИОКР как конкурентным фактором в условиях глобальной конкуренции / Тычинский А.В. — М.: Изд-во МГУ, 2005.
11. Черенков В. И. Глобальная маркетинговая среда: опыт концептуальной интеграции / Черенков В.И. — СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2003. — 367 с.
12. Шемятенков В.Г. Европейская Интеграция: учеб. пособие / Шемятенков В.Г. — М.: Международные отношения, 2003.

## References:

1. Aaker, D. (2002), *Strategicheskoe razvitie upravlenija* [Strategic development of management], Piter, S-Peterburg, Rossiya.
2. Akoff, R. L. (1985), *Planirovanie budushhego korporacii* [Planning of the future of corporation], Progress, Moskva, Rossiya.
3. Kotler, F. and Li, N. (2005), *Korporativnaja social'naja otvetstvennost'. Kak sdelat' kak možno bol'she dobra dlja vashej kompanii i obshestva* [Corporate social responsibility. How to do as many as possible good for your company and society], Standart, Kyiv, Ukraine.
4. Lenskij, E.V. (2001), *Korporativnyj biznes* [Corporate business], Armita-Marketing, Menedzhment, Moskva, Rossiya.
5. Meskon, M. H., Al'bert, M. and Hedouri, F. (2005), *Osnovy menedzhmenta* [Management bases], Delo, Moskva, Rossiya.
6. Neshadin, A. A. (2006), *Biznes i obshestvo. Vygodnoe partnerstvo* [Business and society. Advantageous partnership], Vershina, Moskva, Rossiya.
7. Porter, M. E. (2006), *Konkurentnaja strategija. Metodika analiza otraslej i konkurentov* [Competition strategy. Methodology of analysis of industries and competitors], 2nd ed, Al'pina Biznes Buks, Moskva, Rossiya.
8. Prahalad, K.K and Ramasvani, V. (2007), *Budushhee konkurencii. Sozdanie unikal'noj cennosti vmeste s potrebiteljami* [Future of competition. Creation of unique value together with consumers], ЗАО "Olimp-Biznes", Moskva, Rossiya.
9. Tompson, A. A. and Striklend, A. Dzh. (2002), *Strategicheskij menedzhment: Konkurencii i situacii dlja analiza* [Strategic management: Competitions and situations for an analysis], ID "Vil'jams", Moskva, Rossiya.
10. Tyhinskij, A.V. (2005), *Adaptivnye metody upravlenija NIOKR kak konkurentnym faktorom v uslovijah global'noj konkurencii* [Adaptive methods of management of research and experienced designer works as by a competition factor in the conditions of global competition], Izd-vo MGU, Moskva, Rossiya.
11. Cherenkov, V.I. (2003), *Global'naja marketingovaja sreda: opyt konceptual'noj integracii* [Global marketing environment: experience of conceptual integration], Izd-vo S.-Peterb. univ-ta, S-Peterburg, Rossiya.
12. Shemjatenkov, V. G. (2003), *Evropejskaja Integracija* [European Integration], Mezhdunarodnye otnoshenija, Moskva, Rossiya.

Стаття надійшла до редакції 28.03.2014 р.