

---

**АНТИКРИЗИСНАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ БИЗНЕС-СИСТЕМ**

---

В условиях глобализации мировой экономики единичное предприятие не способно успешно конкурировать с транснациональными (ТНК) и межнациональными (МНК) корпорациями. Это обстоятельство объясняет повышенный интерес к теоретическим аспектам формирования и функционирования корпоративных структур как экономических бизнес-систем (БС), в том числе в условиях социальной рыночной экономики [1–3]. Корпоративные структуры демонстрируют высокую антикризисную устойчивость и конкурентоспособность, обеспечивая тем самым экономическую безопасность стран базирования.

В справочнике “Корпоративный менеджмент” понятие “бизнес-система” сформулировано следующим образом: “Бизнес-система — связанное множество бизнес-процессов, конечной целью которого является выпуск продукции” [4, 260].

Данную формулировку можно характеризовать как технократическую (индустриальную), поскольку:

1) “связанному множеству” не вменяются в обязанность воспроизводственные функции, без которых невозможно развитие БС;

2) в качестве конечной цели рассматривается производство любой продукции, в том числе и промежуточной, которая не является предметом конечного потребления;

3) под эту формулировку БС подходят и убыточные предприятия, в том числе работающие “на склад”. Д.С. Львов назвал субъекты хозяйствования, соответствующие приведенному выше определению, “несистемами” [5, 84], поскольку они не обладают главным системным свойством — способностью к развитию и потому нежизнеспособны. В экономике способностью к развитию обладают БС, реализующие полный воспроизводственный цикл. Соответственно для убыточного предприятия БС будет структура, помимо него включающая источник покрытия его убытков.

В современный (постиндустриальный) период БС называется управляемый из единого центра хозяйственный организм любой формы, структуры и отраслевой принадлежности, выпускающий продукцию и/или услуги конечного потребления и обладающий полным воспроизводственным циклом.

К БС относятся экономические организмы, в структуре которых имеются все элементы, необходимые и достаточные для воспроизводства системных функций. Заметим, что термин “бизнес-система” не нов. Так, в книге И.И. Мазура и В.Д. Шапиро “Реструктуризация предприятий и компаний” бизнес-система “...это связанное множество бизнес-процессов, конечной целью которых является выпуск продукции” [6, 251]. Аналогичным образом в книге В.С. Ефремова “Стратегическое планирование в бизнес-системах” рассматривается “бизнес-система организации”, которая “...соединяет все элементы глобальной системной функции конкретного бизнеса” [7, 83]. В цитируемых определениях отсутствует акцент на БС как структуре, самодостаточной для обеспечения надежного функционирования и устойчивого развития в меняющихся условиях.

Различные авторы выделяют в качестве основных следующие функции БС в экономике:

1) инструмент адаптации экономических систем к изменениям рыночной среды [8, 537];

2) инструмент координации в целях поддержания устойчивости бизнес-процессов [9, 246];

3) инструмент организационного развития экономических систем [10, 32];

4) инструмент реализации стратегических синергий [11, 174].

В целом можно согласиться с М.А. Комаровым и А.Н. Романовым, что БС являются инструментом адаптации экономических систем к изменениям рыночной среды [8]. Однако столь общее определение функций БС в экономике не позволяет выделить конкретные способы адаптации, а следовательно, не позволяет управлять процессом формирования и развития БС.

Акцент на координирующих функциях БС представляется более плодотворным. В теории выделяются три основных способа координации взаимодействия субъектов хозяйствования в бизнес-процессах:

рыночный

плановый

корпоративный [9, 246].

Низкая эффективность рыночных механизмов координации в современных условиях очевидна на примере России. Опередив Беларусь на пути движения к рынку, она тем не менее не достигла очевидных преимуществ ни в экономическом росте, ни в уровне устойчивости субъектов хозяйствования к воздействию кризисных факторов. По мнению Г.Б. Клейнера, переход России на рыночные условия хозяйствования не оправдал надежд на использование эффектов самоорганизации и, более того, "...отсутствие мезоэкономических институтов привело... к утрате целостности и синергизма экономики" [12, 500]. Главной проблемой координации за счет использования механизмов централизованного планирования является проблема управляемости. Ее суть состоит в том, что при удвоении числа взаимодействующих субъектов хозяйствования проблемы координации их взаимодействия увеличиваются вчетверо.

С учетом того, что в России, например, число предприятий за последние 10 лет возросло более чем в 15 раз [13, 121], можно представить масштабы проблемы координации их совместной деятельности.

Возможность тотального планирования становится еще более сомнительной в условиях глобализации мировой экономики, когда многие бизнес-процессы охватывают предприятия, находящиеся на разных континентах.

Корпоративный инструмент координации бизнес-процессов зарекомендовал себя как механизм обеспечения надежного и устойчивого функционирования бизнес-процессов в рыночной среде. Это подтверждает как почти вековой опыт промышленно развитых стран (ПРС), так и постперестроечный опыт России [14, 71; 15, 3]. Успех обеспечивается благодаря преимуществам корпоративной координации над плановой:

а) межотраслевой характер БС, обеспечивающий формирование полного технологического цикла производства конечной продукции и услуг. Так, каждая из 200 крупнейших американских компаний имеет в составе предприятия по крайней мере двадцати отраслей, 39 компаний из них работает в тридцати отраслях, 9 — в пятидесяти отраслях производства [16, 32];

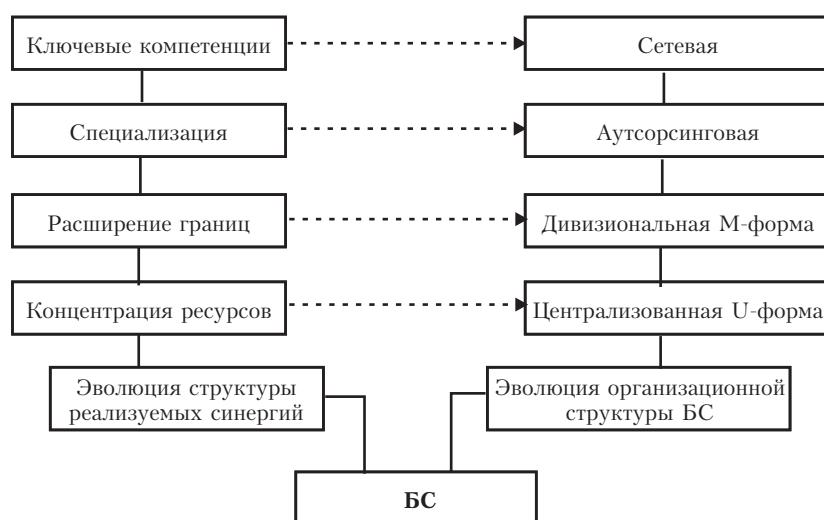
б) "секционирование" экономики на самостоятельные БС и за счет этого повышение ее управляемости;

в) концентрация ресурсов в БС, позволяющая осуществлять развитие бизнес-процессов, т.е. полный воспроизводственный цикл.

В работах [10, 32; 17, 38] БС рассматриваются как инструмент организационного развития экономических систем. Действительно, возможности роста технологической гибкости производственных систем ограничены, тогда как структурная гибкость БС не имеет таких жестких ограничений, создавая предпосылки для повышения антикризисной устойчивости субъектов хозяйствования за счет гибкой структуры БС. Однако прямой анализ зависимости устойчивости и эффективности БС от их структурной организации невозможен, поскольку остаются неизвестными основные формообразующие факторы. По этой же причине проблематично непосредственное проектирование БС. До некоторой степени создается даже впечатление, что проектирование БС — вообще не наука, а искусство.

Ключом к пониманию роли БС в современной экономике служит синергетика. В рамках ее методологии сформулировано понятие “стратегические синергии” — потенциальные эффекты, появление и практическая реализация которых обусловлены свойствами БС как целого и недостижимых для простой суммы входящих в нее элементов. В конечном счете рост адапционных свойств БС в рыночной среде, возможности их организационного развития, высокая эффективность координации бизнес-процессов в корпоративных структурах обусловлены реализацией конкретных стратегических синергий.

К настоящему времени накоплен обширный фактический материал, обобщающий взаимосвязь между формами структурной организации БС и их эффективностью — антикризисной устойчивостью и экономичностью [14–20]. На основе обобщения этих данных нами разработана схема параллельной эволюции организационной структуры и основных стратегических синергий развития БС (см. рисунок).



Согласованная эволюция основных реализуемых стратегических синергий и организационной структуры БС

На стадии преобладания в ПРС вертикально интегрированных структур так называемой U-формы к основным формообразующим синергиям относились:

формирование полного технологического цикла, обеспечивающего устойчивость бизнес-процессов;

концентрация ресурсов, обеспечивающая инновации и инвестиции.

По данным [19], U-форма исчерпала возможности к 70-м гг. XX в. вследствие таких неблагоприятных тенденций, как:

бюрократизация управления;

рассогласование интересов центра и периферийных подсистем;

рост затрат.

Выход был найден за счет расширения границ БС путем создания зарубежных филиалов. В условиях территориальной разобщенности и диверсификации производства филиала ТНК управляемость была восстановлена переходом на дивизиональную организационную структуру и создание полуавтономных бизнес-единиц (БЕ). Центр сохранял за собой индикативное планирование, контроль плановых показателей и стратегические антикризисные функции. Стратегическое планирование бизнес-процессов, оперативно-тактические и экстренные антикризисные меры остались в ведении БЕ [11, 25]. США перешли на 80 % к дивизиональным структурам к 1969 г., Западная Европа — в 70-е гг. [14, 67].

Наличие в структуре каждой БЕ всех функциональных подсистем привело к росту затрат и снижению управляемости высокодиверсифицированными БС M-формы. Восстановление антикризисной устойчивости и экономической эффек-

тивности было достигнуто за счет “разгрузки” основного производства БС и перехода на аутсорсинговую систему отношений с мелкими поставщиками и подрядчиками. БС и ее БЕ во все большей степени фокусировали деятельность на инновациях. С 1991 г. в США расходы на приобретение информации и информационных технологий превысили затраты на приобретение основных фондов [21, 401].

В настоящее время осуществляется новый этап широкомасштабной трансформации организационной структуры БС ПРС. В условиях информационного общества доля знаний как коммерческого продукта в общем объеме производства товаров и услуг постоянно возрастает. Способность компании производить такой специфический продукт, как знания, определяет во все большей степени ее конкурентоспособность и антикризисную устойчивость.

Глобализация мировой экономики и, как следствие, глобализация конкуренции выдвинули способность БС к инновационному развитию в ранг ключевой компетенции. С этого момента оптимальные условия производства ключевых компетенций становятся главным формообразующим фактором БС. Организационной формой, адекватной задаче реализации стратегических синергий, основанных на ключевых компетенциях БС, оказались сетевые структуры.

Эволюционный путь БС ПРС спустя 70 лет шаг в шаг повторяет российская экономика, основанная по преимуществу на корпоративных структурах U-формы. Как и в ПРС, этот тип организации БС привел к бюрократизации, снижению управляемости и эффективности. В то же время корпоративные структуры России демонстрируют высокую антикризисную устойчивость и полную неспособность (или нежелание) трансформироваться в более эффективные формы организации [14; 15].

Таким образом, анализ антикризисной устойчивости БС на разных этапах эволюции их организационной структуры позволяет констатировать следующее.

1. Существует тесная взаимосвязь между потенциальными стратегическими синергиями, реализуемыми БС, и ее организационной структурой, обеспечивающей максимальную антикризисную устойчивость и экономическую эффективность.

2. Одинаковую структуру могут иметь только БС, реализующие одинаковые стратегические синергии.

3. Ситуационный характер существования стратегических синергий обуславливает тенденцию к ситуационной концепции формирования организационных структур БС и, как следствие, росту значимости сетевых структур в обеспечении антикризисной устойчивости и эффективности БС.

4. При этом наблюдается действие двух параллельно протекающих процессов: с одной стороны, выявление новых стратегических синергий служит императивом для трансформации организационной структуры БС, чтобы оптимальным образом реализовать эти синергии;

с другой стороны, инновации в области организационной структуры БС, обусловленные, например, внедрением информационно-коммуникационных технологий управления, позволяют реализовать или даже искусственно создать новые синергии, недоступные на предшествующих этапах организационной эволюции БС.

Обобщая суть перемен в области средств и методов обеспечения антикризисной устойчивости БС, произошедших в ПРС с 1970 по 2004 гг., можно констатировать следующее:

1) корпоративный способ организации и координации бизнес-процессов, основанный на межотраслевых принципах создания БС, за этот период укрепил позиции, контролируя до 70 % валового производства ПРС;

2) за последнее десятилетие общая концепция формирования корпоративных структур кардинально изменилась, пройдя эволюционный путь от технологических принципов формирования внутренней организации до воспроизводственных;

3) в новой, постиндустриальной экономике главным условием антикризисной устойчивости БС является не создание замкнутого технологического цикла, а формирование полного воспроизводственного цикла на основе ключевых компе-

тенций, наличие которых является условием сохранения рынков сбыта, объема и непрерывности производства и, как следствие, его антикризисной устойчивости;

4) в постиндустриальной экономике ее каркас образуют симбиозные структуры, состоящие из: крупных корпораций, устойчивость и конкурентные преимущества которых на мировом и региональных рынках базируются на нескольких (5–10) ключевых компетенциях, обеспечивающих наличие полного воспроизводственного цикла, а их поддержание и развитие составляет главное содержание деятельности корпораций; мультилокальных фирм и компаний, реализующих замкнутый технологический цикл производства конечной продукции, имеющей конкурентные преимущества на мировом и региональных рынках исключительно благодаря использованию (прокату) ключевых компетенций крупной корпорации.

Основными факторами, сделавшими возможным организовать полный воспроизводственный цикл БС на основе обладания ключевыми компетенциями, без формирования в собственной структуре корпорации полного технологического цикла производства конечной продукции, являются:

1) создание под патронажем государства и с непосредственным участием корпораций бизнес-среды, ориентированной на сочетание государственных и частных интересов в деятельности корпораций, взявшей на себя часть функций по координации бизнес-процессов и, соответственно, снизившей актуальность координирующей роли корпоративных структур, во взаимоотношениях которых конфронтационное начало уступило место сотрудничеству [7, 74];

2) глобальная конкуренция, в условиях которой производители, не имеющие в достаточной степени развитые собственные ключевые компетенции, вынуждены пользоваться чужими, чтобы обеспечить востребованность и конкурентоспособность своих товаров на международном и региональном рынках, а следовательно, сохранить рынки сбыта, объем и непрерывность производства и, в конечном счете, антикризисную устойчивость;

3) развитие информационных технологий (ИТ), обеспечивающих возможность качественного оперативного и стратегического управления многими бизнес-процессами из единого центра;

4) совершенствование логистических методов управления потоковыми процессами, обеспечивающих синхронизацию функционирования и развития множества подсистем, взаимодействующих в процессе производства конечной продукции.

Проецируя наблюдаемые мировые тенденции в области эволюции антикризисной архитектуры БС на реальное бизнес-пространство Беларуси, можно констатировать следующее. Важнейшие бизнес-процессы крупнейших предприятий Беларуси уже базируются на ключевых компетенциях предприятий, объединяющих заключительную стадию производства конечной продукции. Формирование полного технологического цикла этими предприятиями осуществляется на договорной основе со смежниками. Следовательно, в рассматриваемом разрезе крупные промышленные предприятия Беларуси имеют организационную архитектуру, более близкую к архитектуре современных корпораций ПРС, основанной на ключевых компетенциях, чем, скажем, российские вертикально интегрированные компании, сосредоточившие в своей структуре почти весь технологический цикл.

Эта архитектура, будучи сознательно нацелена на упрочение ключевых компетенций промышленных гигантов и совершенствование их взаимоотношений с сетевым окружением в виде поставщиков и подрядчиков, может помочь избежать “догоняющего развития” и стать вполне адекватной современным стандартам, принятым в ПРС.

Что же касается важнейшего недостатка белорусских БС — их отраслевой, а не межотраслевой (как у корпораций ПРС) принцип формирования, то здесь возможны следующие направления эволюции.

Поскольку межотраслевой характер строения корпораций ПРС прежде всего обеспечивает координацию связей между участниками бизнес-процесса производства конечной продукции, функцию координатора в условиях Беларуси сейчас и в ближайшей перспективе по необходимости будет выполнять государство. Решение проблемы целесообразности и темпов передачи координирующих функций го-

сударства корпорациям связано с необходимостью крупнейшей ломки организационной структуры субъектов хозяйствования с целью перевода ее на межотраслевые формы взаимодействия. По содержанию рассматриваемая задача аналогична задаче, решавшейся в 70-х гг. XX в. в ПРС, но с противоположным знаком:

- в ПРС эволюция механизмов координации бизнес-процессов идет в направлении передачи части функций корпораций к надкорпоративным структурам — государственным и надгосударственным (к последним относятся, например, Евросоюз, ВТО, МВФ и др.);

- в Беларуси эволюция механизмов координации бизнес-процессов по мере создания корпоративных структур должна идти в направлении передачи части функций от государства к этим структурам, что должно способствовать повышению уровня управляемости и антикризисной устойчивости экономики в целом.

Таким образом, считать, что массовое создание в Беларуси корпоративных структур способно обеспечить рост антикризисной устойчивости и конкурентоспособности экономики, — недостаточно. Предварительно необходимо выработать оптимальные подходы к процессу формирования корпоративных структур по следующим позициям:

- выработка четких представлений о том, какого рода синергические (системные) эффекты могут быть реализованы при создании той или иной корпоративной структуры;
- определение оптимальной концентрации в составе бизнес-системы элементов, участвующих в создании конечной продукции;
- анализ наличия или способности создания и развития ключевых компетенций формируемой корпоративной структуры;
- выбор оптимальной архитектуры проектируемых БС.

Учитывая теоретическую сложность и слабую практическую изученность проблем формирования антикризисной архитектуры БС в условиях социальной рыночной экономики, целесообразно разработать конкретные методы оценки выгод (синергических эффектов), обусловленных формированием корпоративных структур разной архитектуры. Эти методы могут составить инструментарий как при выборе оптимального сочетания механизмов координации бизнес-процессов, так и при выборе оптимальной архитектуры проектируемых БС.

### Литература

1. Мясникович М.В. Проблемы экономической безопасности. Мн., 2001.
2. Новикова И.В. Глобализация и рынок. Поиски стратегии экономического развития в XXI веке. Мн., 2001.
3. Головачев А.С., Суконка Н.В. Проблемы развития корпоративного управления и пути их решения на современном этапе // Проблемы упр. 2003. № 1. С. 49—58.
4. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. и др. Корпоративный менеджмент: Справ. для профессионалов. М., 2003.
5. Львов Д.С. Экономика развития. М., 2002.
6. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. Учеб. пособие для вузов / Под ред. И.И. Мазура. М., 2001.
7. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. М., 2001.
8. Ресурсный потенциал экономического роста // Рук. авт. коллектива М.А. Комаров, А.Н. Романов. М., 2002.
9. Boltanski L., Thevonot L. De la justification // Les economies de la grandeur. Paris, 1991.
10. Оголева Л.Н., Радиковский В.М. Организационное проектирование как составная часть реинжиниринга организации // Экон. анализ: теория и практика. 2004. № 2.
11. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм. 2-е изд. СПб., 2004.
12. Мезоэкономика переходного периода: Рынки, отрасли, предприятия / Под ред. Г.Б. Клейнера. М., 2001.
13. Лухто К. Влияние размера, возраста и отраслевой принадлежности предприятия на его эффективность // Вопр. экономики. 2000. № 1.
14. Новоженев Д. Организационные структуры в российской экономике // Экономист. 2003. № 12.
15. Деметьев В. Финансово-промышленные группы в стратегии реформирования российской экономики // Рос. экон. журн. 2000. № 11—12.
16. Лунев В.Л. Характеристика управления рыночным хозяйством ведущих зарубежных стран // Бизнес-команда и ее лидер. 2004. № 2.

17. *Вабищевич С.С.* Финансово-промышленные группы: проблемы теории и законодательства. Мн., 2003.
18. *Толкачева Е.В.* Эволюция систем управления в контексте организационного развития бизнеса // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 1.
19. *Chandler A.D.* Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, 1962.
20. *Кох Р.* Стратегия. Как создать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. СПб., 2003.
21. *Ковалев М., Курбацкий А.* Как измеряют готовность страны к сетевой экономике? // Экон. вестн. 2002. № 2/3.

**В.В. РЫМКЕВИЧ**

---

*ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РИСК-  
МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ  
ФОРМИРОВАНИЯ “НОВОЙ ЭКОНОМИКИ”*

---

Сторонники теории информационного общества связывают его становление с доминированием четвертого сектора экономики, следующего за сельским хозяйством, промышленностью и сектором услуг, а капитал и труд — основа индустриального общества — уступают место информации.

Согласно теории информационного общества последнее принципиально отличается от индустриального. Человек может теперь полноправно участвовать в производственных процессах, находясь далеко от крупных экономических центров. В информационном обществе снижается значение бюрократического управления, и работники, выполняя свои основные функции, становятся более самостоятельными, а каждая организационная единица представляет собой отдельный модуль, направленный на решение конкретной задачи или множества задач. Наконец, возрастает взаимопереплетение и взаимодействие экономических процессов в мировом масштабе, следовательно, возрастает роль наднационального регулирования и наднациональных институтов. Все меньше производимых благ обладает четкой национальной принадлежностью. Блага могут производиться в разных странах и регионах, а затем формироваться в виде некоего конечного блага с последующей реализацией в различных точках земного шара. Транснациональные корпорации (ТНК) модифицируются в столь глобальные структуры, что зачастую сложно определить их национальную принадлежность как с точки зрения финансовых источников, так и с точки зрения производственного процесса. Точно так же меняется и состав акционеров, он становится интернациональным. Эти последствия современных информационных процессов позволяют вести речь о принципиально новом этапе развития по сравнению с индустриальным обществом.

Итак, исследуя происходящие процессы, можно говорить о переосмыслении самого общества, которое мы имеем в виду. В новом информационном обществе практически все объекты принимают виртуальную форму: факторы производства, деньги, даже человеческие эмоции и чувства.

Информационные технологии начинают играть такую существенную, основополагающую роль, что появляется тенденция выделить их как пятый фактор производства наряду с известными: труд, капитал, природные ресурсы и предпринимательство.

Таким образом, можно констатировать общую позитивную тенденцию влияния информационных процессов на глобализацию мировой экономики, которая заключается в преодолении асимметричности информации или смягчении данного