

*Е.В. Хаджинова, к.э.н.*

## **КОМБИНИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ МЕЖФИРМЕННОЙ СЕТЬЮ**

В условиях неопределенности делового окружения для руководства предприятия характерно стремление к установлению прочных связей с контрагентами, рациональному и взаимовыгодному выстраиванию отношений с ними и, в конечном итоге, к партнерству. В то же время множество рыночных факторов оказывают воздействие по дестабилизации бизнес-процессов и экономических отношений, а также дезорганизации межфирменной (бизнес) сети.

Такие противоположные явления в бизнес-сети приводят к тому, что управленческие отношения и механизмы все больше и больше усложняются. Предприятия вынуждены учитывать растущее многообразие аспектов и точек зрения, мно-

© Е.В. Хаджинова, 2013

гомерность экономических отношений и динамичность внешней среды. В преодолении возникающих трудностей срабатывают механизмы самоорганизации [7]. Перестраивается система управления, внедряются инновационные технологии, изменяется организационная структура как предприятия, так и межфирменной сети.

Концептуальные аспекты и особенности управления сетевыми организациями в экономике и бизнесе, а также методы формирования сетевой межфирменной кооперации рассматривались в работах С.П. Куца и его соавторов [4, 5], О.А. Третьяк и М.Н. Румянцевой [8]. Возросшее за последние десятилетия внимание к сетевым технологиям в бизнесе и интеграционным процессам повлекло за собой становление на теоретическом уровне категории сетевого менеджмента [7]. Подробный обзор с выделением витков в развитии новых организационных стратегий представлен в работе В.С. Катькало [3]. А.И. Пушкарь и др. [6] исследовали теоретико-методологические проблемы построения систем управления для новых форм объединения предприятий, называемых стратегическими группами многопрофильных предприятий. Следует также отметить, что производственные технологии и специфика потребления конечного продукта подталкивают специалистов к научно-практическим исследованиям функционирования сетевых организаций в конкретных отраслях и межотраслевых комплексах [2].

Многие из современных стандартов бизнеса и управления опираются на процессно-ориентированный подход и предусматривают, что экономическая эффективность организации любого уровня должна рассчитываться по каждому бизнес-процессу и по их совокупности, формирующей на выходе конкретный коммерческий продукт, имеющий ценность для потребителей [9].

Развитие сетевой структуры и межфирменных отношений вызывает потребность в совершенствовании теоретического базиса управления бизнес-процессами на предприятиях, поскольку многие из существующих разработок либо не учитывают особенности сетевых образований в экономике, либо если

учитывают, то направлены на решение конкретной узкоспециализированной задачи, как правило, в области маркетинга и дистрибуции.

*Целью* данной статьи является разработка подхода к повышению эффективности управления бизнес-процессами на предприятии и в бизнес-сети посредством комбинирования задач внутрифирменного и межфирменного организационного проектирования.

При рассмотрении вопросов управления межфирменными отношениями следует руководствоваться такими принципами, как: минимум тотальных издержек; глобальная оптимизация; принципы координации, регулирования, интеграции и всеобщего управления качеством; информационно-компьютерная поддержка; принципы устойчивости и адаптивности.

Гибкое реагирование на изменения делового окружения посредством укрепления связей с контрагентами позволяет предприятию сократить упущенную выгоду. Реализация внутренних программ по совершенствованию процессов основной деятельности позволяет эффективно использовать имеющиеся ресурсы и, тем самым, обеспечить снижение затрат на ее осуществление. Следовательно, речь идет о комбинировании предприятиями двух направлений организационного проектирования (совершенствования) в рамках очерченных бизнес-процессов – горизонтальном и вертикальном, или, иными словами, межфирменном и внутрифирменном. Можно предположить, что благодаря таким комбинированным программам по совершенствованию внутренних и внешних бизнес-процессов на предприятиях достигается синергетический эффект на всех уровнях сетевой организации.

Методологическими направлениями комбинированного (всестороннего) проектирования структуры предприятий и общей для них бизнес-сети выступают [1]:

1. Стратегический анализ и оценка эффективности развития как предприятий, так и сети или ее выделенных частей.
2. Проектирование цепочек создания ценностей.

3. Установка в сети центров НИОКР и инновационной деятельности.

4. Идентификация и анализ динамики «узких мест».

5. Планирование мер по устранению «узких мест» – производственных мощностей предприятий (их подразделений и филиалов) и пропускных способностей каналов, через которые происходит движение продукции между предприятиями, обмен информацией и знаниями.

6. Оценка надежности функционирования звеньев сети.

7. Обеспечение сбалансированности бизнес-процессов на предприятии и во всей сети.

8. Оптимизация запасов продукции в звеньях сети.

Перечисленные выше методологические направления учтены в схеме организационного проектирования и управления бизнес-процессами внутри предприятия и в межфирменной сети, к которой оно относится, на основе комбинированного подхода (см. рисунок).

В разрезе внутрифирменного и межфирменного организационного проектирования выделяются две главные сферы управления – управление деятельностью конкретного предприятия и управление его отношениями с контрагентами. На основе истории отношений предприятия с контрагентами выделяется тот круг субъектов хозяйствования, которые уже образуют относительно устойчивую моно- или полицентрическую сетевую организацию. Эта процедура проводится каждым из вошедших в нее субъектом. Дополнением к процедуре является привлечение потенциально важных субъектов хозяйствования. Можно предположить, что с разрастанием сетевой организации повышается ее экономическая и инвестиционная привлекательность, мотивирующая потенциально важных субъектов к установлению с ее участниками деловых контактов.

Основной стратегической задачей в управлении отношениями между предприятиями является выстраивание партнер-

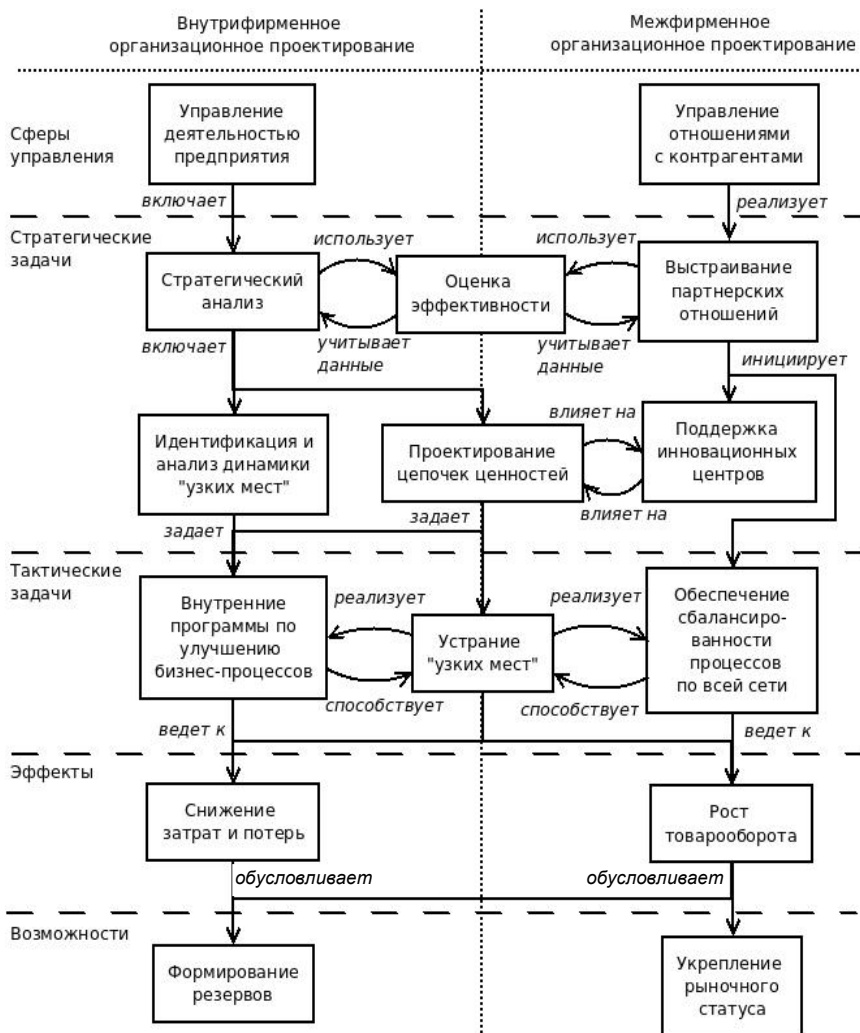


Рисунок. Схема организационного проектирования и управления бизнес-процессами в межфирменной сети

ских отношений. В ходе ее выполнения по взаимному соглашению сторон могут инициироваться задачи по созданию и поддержке инновационных центров – стратегических альянсов по достижению общих экономических целей, проведению НИОКР, внедрению и распространению инновационных технологий и т.п.

Развитию и распространению инноваций в межфирменной сети свойственен ряд замедляющих факторов. Во-первых, к ним относится несовпадение экономических интересов участников сетевой организации и различия в их стратегических ориентирах. Некоторые из предприятий, выражая согласие о необходимости реализации оговоренных инновационных проектов, выдвигают на первый план проблемы исключительно в рамках своей текущей деятельности и откладывают перспективные направления на более «удобный случай». Во-вторых, в условиях экономического спада и финансовых кризисов субъекты хозяйствования испытывают нехватку оборотных средств и многие из них лишаются источников финансирования. В-третьих, инновационная активность может ослабевать в случаях, если предшествующие проекты не увенчались успехом, а также, если прогнозируется неэффективность действующих проектов.

На стратегическом уровне управления деятельностью предприятия реализуются методы стратегического анализа. Полученные с их помощью аналитические результаты учитываются в оценке фактической и будущей эффективности. По показателям эффективности в стратегическом анализе определяются перспективные направления улучшения финансово-экономического состояния предприятия и требования к бизнес-процессам с учетом специфики становления и поддержания партнерских отношений. Результаты оценки эффективности учитываются при принятии решений в управлении межфирменными отношениями.

Кроме того, стратегический анализ включает идентификацию и анализ динамики «узких мест», а также обоснование

цепочек создания ценностей, имеющих тесную взаимосвязь с исследованиями в инновационных центрах.

Далее происходит постановка и уточнение тактических задач. С одной стороны, руководством предприятия разрабатываются внутренние программы по улучшению бизнес-процессов. С другой стороны, обязательным принципом выстраивания партнерских отношений является обеспечение сбалансированности процессов между предприятиями по всей бизнес-сети. Во многом данные программы связаны с мерами по устранению «узких мест».

Успешная реализация комбинированного подхода к организационному проектированию и управлению деятельностью предприятий позволяет сократить затраты на осуществление бизнес-процессов и потери вследствие несогласованности действий, а также увеличить объем товарооборота в сети. Получаемые экономические эффекты могут быть направлены на формирование резервов для дальнейшего развития и укрепления рыночного статуса предприятий в межфирменной сети.

### Литература

1. Антонова Г.М. Оптимизационно-имитационное моделирование для решения проблем оптимизации современных сложных производственных систем / Г.М. Антонова, А.Д. Цвиркун // Проблемы управления. – 2005. – № 5. – С. 27.

2. Жукова М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации / М.А. Жукова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 200 с.

3. Катъкало В.С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980-1990-е годы / В.С. Катъкало // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. 5: Экономика. – 1999. – Вып. 2. – С. 21-38.

4. Куц С.П. Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследований / С.П. Куц, М.М. Смирнова // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. 8: Менеджмент. – 2004. – № 4. – С. 31-56.

5. Куш С.П. Сетевой подход в маркетинге: российский опыт / С.П. Куш, Д. Рафинеджад, А.А. Афанасьев // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. 8: Экономика. – 2002. – № 1. – С. 81-107.

6. Пушкарь А.И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление / А.И. Пушкарь, Ю.Е. Жуков, А.А. Пилипенко. – Х.: Кроссрууд, 2006. – 440 с.

7. Симагина С.Г. Сетевой и межсетевой менеджмент при нестабильном взаимодействии организаций (теория, методология, практика): дис. ... д-ра экон. наук / С.Г. Симагина. – М., 2008. – 323 с.

8. Третьяк О.А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена / О.А. Третьяк, М.Н. Румянцева // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Вып. 1. – С. 77-102.

9. Хмелев А.О. Методология расчета стоимостных характеристик процессов / А.О. Хмелев, В.В. Шабалтий // Управление в кредитной организации. – 2007. – № 4.

*Представлена в редакцию 27.11.2013 г.*