

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION  
UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE

## REGIONAL FORUM

# “Social Aspects and Financing of Industrial Restructuring”

26 and 27 November 2003, Moscow, Russian Federation

Topic 1. Industrial restructuring as a means of enhancing  
national competitiveness: overview of the problem

Managing the Reorganization of Integrated Structures in Russian Industry

By Mr. Yaroslav Kroukovsky – Dean of Faculty, Assistant Professor,  
Russian State University of Trade and Economics (RSUTE),  
Omsk Institute of RSUTE

Russian Federation

(This paper is being circulated by the secretariat as received from the author)



UNITED NATIONS

## Управление процессами реорганизации интегрированных структур в промышленном секторе российской экономики

*Круковский Я.В., к.э.н., доцент, зав. кафедрой, Российский государственный торгово-экономический университет (Омский институт)*

Предшествующий период реформ российской экономики характеризовался снижением управляемости в большинстве отраслей отечественной промышленности. Неспособность многих промышленных предприятий в период так называемой "конверсии" (на начальном этапе реформ) к эффективному перераспределению ресурсов и введению венчурных проектов во многом предопределили болезненные кризисные процессы и явления. Ответом на последовавший кризис, стало создание *вертикально-интегрированных структур* (ВИС) в различных отраслях отечественной промышленности. Очевидные на первый взгляд преимущества ВИС, принесшие краткосрочный успех, в самом ближайшем времени обернулись серьезными недостатками, присущими жестко централизованному типу организационной структуры и системы управления ВИС.

В результате, осознанная потребность в изменениях – как на федеральном, так и на региональном уровне, обозначила сегодняшнюю направленность на создание условий для поддержки интеграционных процессов в сфере реорганизации промышленного производства и НИОКР. В современных условиях данный фактор стал ключевым в стабилизации и сохранении целостности региональной и национальной экономики на фоне сложной динамики социальных, экономических и политических процессов. Привнесение междисциплинарного инструментария синергетической теории<sup>1</sup> как науки о самоорганизующихся системах, позволяет исследовать необходимые условия развития эффективного сектора российской экономики, выявить общие закономерности и принципы построения *гибких интегрированных структур* (ГИС), обеспечивающих жизнеспособность объединяемых хозяйствующих субъектов.

***Интегрированные структуры: от вертикальных к гибким.*** Трансформация интегрированных структур является результатом активизации совместной деятельности систем управления предприятий различных уровней, образующих рыночное объединение на основе принципов эдхократии, самосогласованности и самоорганизации, сочетающих стратегические преимущества иерархии (предприятия) и полиархии (рынка) в части комплексного использования командных и ценовых механизмов управления. Соответственно, ГИС как *эдхократическая организация* (от лат. *ad hoc* – специальный, устроенный для данной цели) представляет собой систему координации субъектов рынка для создания, распределения и потребления ресурсов, когда ключевыми факторами становятся компетентность и групповая взаимосвязь работ, что позволяет сочетать необходимую функциональную устойчивость и адаптивность одновременно. Данное условие может быть реализовано при помощи *координированного кооперативного взаимодействия* множества субъектов рынка путём синхронизации процессов формирования

---

<sup>1</sup> В части изучения процессов самоорганизации (возникновения, поддержания устойчивости и распада) в социально-экономических системах.

связей и регулирования общесистемных характеристик взаимодействующих субъектов в ГИС.

В любом случае, исследование системных аспектов поведенческой природы ГИС позволяет выявить ряд ключевых признаков сложной экономической системы: зависимость от начальных условий формирования экономического пространства ГИС, многоуровневые обратные связи, метасистемные переходы, множественность областей устойчивости, наличие когерентного взаимодействия участников. Кроме того, очевидно, что эффективное развитие интегрируемых предприятий предполагает высокую степень *специализации* и *кооперации* субъектов формируемой ГИС – чем выше её диверсификация, тем большее значение приобретает значимость кооперации как процесса межорганизационного взаимодействия, способствующего возникновению эффекта самоорганизации и достижению более высокоорганизованной формы рыночных отношений. По мнению немецкого экономиста Й. Рюэгг-Штюрма, традиционные иерархические “...формы организации и управления во многих случаях не отвечают возросшим требованиям к современным предприятиям относительно их способности к быстрым изменениям, обучению и модернизации”. Соответственно, процесс самоорганизации в ГИС основывается на делегировании полномочий, что отличается от простой децентрализации, поскольку самоорганизация предполагает усиление системы управления за счет опоры на горизонтальные связи, активизации внутренней работы участников ГИС, благодаря чему формируемая метаструктура получает возможность использования всего многообразия вновь созданных возможностей и преимуществ. Данный подход предполагает развитие управленческой логики межорганизационной кооперации различных организационных форм путём объединения преимуществ иерархического контроля и рыночной самоорганизации.

Исходя из вышесказанного, можно заметить, что формирование механизма самоорганизации ГИС будет напрямую зависеть от условий интеграции и первичных целеустановок участников, определяющих их дальнейшие “ролевые” функции и направленность взаимодействия. Тогда, как показывает практика, возникают естественные метасистемные переходы (рыночные квазиерархии), когда при кооперативной интеграции субъектов рынка естественным или искусственным путём формируются надрыночные структуры, реализующие функции координации в контуре управления ГИС. В результате метасистемного перехода в межорганизационных связях участников интеграционных процессов, ГИС должна стать источником управленческого воздействия на формирующие её составляющие, т.е. создать собственную систему управления и взаимодействия субъектов, образующих обособленный внутренний рынок, определяемый стратегическими зонами хозяйствования. Такая организация может включать в себя элементы специализации *функциональной* формы, автономность *дивизиональной* структуры и возможность перераспределения ресурсов *матричной* организации, хотя и имеет ряд отличий. Если общеизвестная матричная структура представляет собой двухмерную модель, то введение дополнительных компонент, позволяет охарактеризовать ГИС как многомерную организацию, основу которой составляют автономные звенья, являющиеся центрами прибыли, а в отдельных случаях – самостоятельными субъектами рынка. При этом для решения венчурных (инновационных) задач выделяются внутренние наукоемкие звенья, формирующие стратегию высоких технологий и инновационного потенциала.

Таким образом, эффективно функционирующая ГИС разрабатывает свою стратегию, ориентируясь на “точку роста” – “предприятие-форвард”, которое зачастую, не являясь центром координации ГИС, может обеспечивать его стратегические преимущества. Проявление “форвардного эффекта” при кооперативном функционировании группы предприятий в ГИС, влияя на общий фон экономического пространства (внутренний рынок), активизирует целенаправленное эволюционное развитие “ведомых” участников, вовлеченных в процесс самоорганизации. Зачастую, смена или выбытие предприятия-форварда приводит к смене области устойчивости ГИС и формированию новой области динамического равновесия или, наоборот, – дезорганизации. Поэтому, без изучения функционально-ролевого аспекта взаимодействия интегрируемых предприятий нельзя понять причины, движущие силы, определяющие качественный смысл происходящих процессов развития и самоорганизации экономического сообщества.

**Управление ГИС: от становления к реорганизации.** Эффективное управление ГИС предполагает непрерывную идентификацию и привлечение ключевых и форвардных компетенций (бизнесов), необходимых для реализации выбранной стратегии и конкретных хозяйственных задач в соответствующих сегментах рынка.

В каждом конкретном случае, виды и формы ГИС определяются структурой и спецификой межорганизационных связей взаимодействующих субъектов, характером и интенсивностью возникающих обменных потоков между внутренними и внешними зонами экономического пространства ГИС. Соответственно, в ГИС происходит переход от стихийных (нецеленаправленных) механизмов саморегуляции рыночных отношений (типа каналов товарообмена в пределах свободного сегмента рыночных отношений) к координированным формам самоорганизации связей субъектов рынка, основанным на управляемой кооперации и эффективном использовании внутренних ресурсов, что возможно только при создании устойчивых форм отношений. Данный подход согласуется с концепцией “самоуправляемых самоорганизующихся систем (гиперсистем)”, предложенной российским политологом О.Ф. Шабровым для представления сложных социально-политических и экономических образований.

Исследование взаимосвязи ГИС с внешней средой позволяет решить проблему самоорганизации путём создания условий открытости системы, выявления и регулирования потоков обмена таким образом, чтобы обеспечить максимум удовлетворения интересов всех участников, иницируя тем самым кооперативные эффекты и “защитные механизмы”. При этом, очевидно, что координирующая роль принадлежит “предприятию-ядру” ГИС, способному регулировать взаимодействия между субъектами “ближней” и “дальней периферии” ГИС. В этом случае самоорганизация будет происходить до тех пор, пока координируемые обменные потоки будут противостоять энтропийным (дезорганизационным) тенденциям экономического пространства. Для этого, посредством самоорганизующегося механизма кооперативного взаимодействия (МКВ), необходимо задать пространственную ориентацию “Ядро – Периферия”, определяющую тактические и стратегические характеристики формируемой ГИС. Данное утверждение согласуется с результатами прикладных исследований С. Лазарева и Ю. Широбокова, отметивших, что “большую долю действующих экономических субъектов в российской экономике стали составлять предприятия, сумевшие создать вокруг себя своеобразный защитный

буфер, главное предназначение которого – смягчить удары агрессивной внешней среды”, причём “любые атаки против существующих защитных механизмов ... приводят, в конечном счете, только к модернизации применяемых защитных схем”.

Подобный подход к построению ГИС позволяет реализовать организационную модель, в соответствии с которой головное предприятие (“ядро”), собирая вокруг себя предприятия (имеющие консолидированные финансовые процессы и/или “родственный” технологическую специализацию), поручает им выполнение определенного круга задач. В этом случае, преимущества предприятия-ядра позволяют ему осуществлять управление через соответствующие механизмы координации (управленческие структуры) с переходом от корпоративного управления в его “чистом виде” к групповому (кооперативному), а постоянство связей, которые обеспечиваются несколькими ключевыми предприятиями ГИС, стимулирующими инновационный и коммерческий процессы, упрощает управленческие задачи “родственных” предприятий – участников ГИС. Структурная целостность ГИС поддерживается соблюдением баланса между властными полномочиями “ядра” и ранжированной автономией “периферийных частей”, т.е. между иерархией и гетерархией, поэтому основным системным аспектом предлагаемой организационной модели как объективно самоорганизующейся системы, должна быть гетерархия, “...создающая по мере надобности временные иерархии” для решения текущих задач оперативного управления в условиях динамично изменяющейся внешней среды. Такая организация ГИС функционально тесно связана с внешней средой и объективно зависит как от изменений рыночной конъюнктуры, так и от генезиса начальных условий интегрируемых субъектов рынка, имеющих разные фазы взаимодействия. Тем самым, подчеркивается зависимость возникновения самоорганизации в ГИС от наличия самоорганизации отдельных субъектов, составляющих интегрированное экономическое пространство, что соотносится с концепцией В. Эбелинга (университет им. В. Гумбольдта, Берлин) о зависимости образования диссипативных структур от условий, связанных с природой компонентов макросистемы.

Динамическое равновесие ГИС и внешней среды в рамках естественных экономических циклов обеспечивает многоуровневая система саморегуляции, поддерживающая самосогласование интегрируемых субъектов рынка и предприятия-ядра. Поэтому, в эффективно функционирующей ГИС, должно присутствовать гармоническое равновесие между циклами разной периодичности, поддерживающее состояние ГИС таким образом, чтобы фазы отдельных предприятий-спутников были связаны и упорядочены (через предприятия-форварды и “ядро” ГИС) в единый механизм кооперативного взаимодействия.

В этом случае можно отметить, что при эффективном функционировании ГИС общий синергетический эффект имеет дополнительную положительную компоненту за счет возникновения так называемого *эффекта усреднения*, когда при развитии организационных отношений в пределах ГИС происходит как функциональная “производственная” специализация каждого хозяйствующего субъекта (устраняются нерентабельные технологические процессы), так и (за счет экономии на издержках и общего роста ресурсного потенциала) появляется возможность инновационного развития, в результате чего мера неопределенности видов деятельности для каждого субъекта ВИС *в среднем*

уменьшается. Тем самым, обозначенный нами переход от диады “Ядро – Предприятие-сателлит” (ВИС) к триаде “Ядро – МКВ – Периферия” (ГИС) как основы эффективного развития ВИС призван обеспечить целостность и единство рыночной инфраструктуры на метасистемном уровне, путём создания сети взаимоувязанных кооперативных эффектов, поддерживающих синергию и жизнеспособность системы в целом.

Учитывая обозначенные нами принципы организации ГИС и анализируя существующие формы интеграции компаний, можно выделить основные компоненты организационно-управленческой концепции ГИС:

- выработка единой стратегии и миссии, отвечающей как интересам интегрируемых рыночных субъектов, так и, прежде всего, интересам ГИС;
- долгосрочное планирование, координация политики, укрепляющие доверие интегрируемых и привлекаемых субъектов рынка с учётом различной мотивации (генезиса) и индивидуальных целей, не выходящих за рамки общей стратегии;
- гибкость и открытая распределенная структура, автономность и узкая специализация интегрируемых членов группы ГИС,
- распределение (делегирование) полномочий и ответственности между иерархическими уровнями системы управления за различные направления организационной стратегии;
- снижение трансакционных издержек на выполнение рыночного (внешнего) заказа;
- отказ от непрофильных направлений отдельных членов ГИС (*эффект усреднения*), путём интеграции и централизации предприятий, использующих взаимосвязанный функциональный потенциал для увеличения внутренней эффективности и достижения *положительного эффекта масштаба и повышения потенциала инновационного развития*;
- возможность адаптации к изменениям окружающей среды – функционирование ГИС рассматривается как процесс постоянных преобразований, связанных с непрерывным взаимодействием внешних и внутренних потоков энергии (с непрерывной сменой текущего равновесия), порождающих непрерывные организационные изменения, т.е. самоорганизацию;
- возможность высокотехнологичного контроллинга, основанного на высоком статусе информационных и кадровых средств интеграции.

Таким образом, с экономической точки зрения, предлагаемую форму интеграции, реализуемую сочетанием иерархического и рыночного управления, можно рассматривать как основу синергетического эффекта в части экономического роста и увеличения экономической отдачи от осуществления совместной хозяйственной деятельности.

Говоря о внешних факторах, определяющих направленность развития ГИС, необходимо выделить внутрирегиональные условия такого развития, обеспечивающие конкурентные преимущества конкретного региона, а именно:

- наличие взаимосвязанной промышленной, экономической и маркетинговой политики;
- специфика производственной инфраструктуры (уровень дифференцированности научно-промышленного комплекса);
- проведение внутрирегиональной реструктуризации действующих предприятий;

- возможность использования инвестиций в поддержке инновационных процессов;
- кадровый и научный потенциал, демографическая и социально-экономическая ситуация.

Регион как сложное геоэкономическое образование трансформирует разрозненные экономические процессы в систему поддержки и устойчивого развития промышленных, научных, финансовых и социальных структур. Для этого необходимо дальнейшее глубокое изучение и оценка внутрирегиональных интересов и потребностей, а также возможностей для их реализации на основе комплексной стратегии реорганизации промышленного комплекса региона, включающей в себя реализацию целевых программ, базирующихся на научно-практических исследованиях и разработках. Это позволит преодолеть фрагментарности существующих производственных структур и повысить экономическую устойчивость региона.

**Заключение.** Для многих российских предприятий объективной причиной интеграции является невостребованность или некупаемость научно- и ресурсоёмких производств в пределах отдельного предприятия ввиду ограничений, связанных с размерами рынка, ростом конкуренции со стороны зарубежных компаний и необходимостью диверсификации активов и рисков. Формирование ГИС является результатом совместной деятельности систем управления предприятий, образующих эффективно управляемое рыночное объединение. Синергетический эффект, создаваемый всеми субъектами инфраструктуры ГИС, требует значительно меньших усилий от участников рыночных отношений по сравнению с обычными формами межорганизационного взаимодействия, так как, возникнув в одном из сегментов инфраструктуры, он, при благоприятных условиях, распространяется и на другие сегменты, усиливаясь через предприятия-форварды организационным потенциалом ядра холдинга. Возникающие при этом межорганизационные отношения определяются общей управленческой политикой, нацеленной на получение максимального эффекта от кооперации участников ГИС, каждый из которых имеет определённую степень правовой и организационной свободы как основу устойчивой самоорганизации. Функционирование предприятий в подобном режиме даёт новые конкурентные преимущества – общее стратегическое управление предприятиями позволяет сократить совокупные издержки и обеспечить быстроту реакции на изменения конъюнктуры, создавая условия для наращивания производства и улучшения инвестиционного климата.

## Литература

1. Авдашева С.Б. Хозяйственные связи в российской промышленности: проблемы и тенденции последнего десятилетия. – М.: ГУ–ВШЭ, 2000. – 186 с.
2. Драчева Е.Л., Либман А.М.: Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №4. – С.37-53
3. Круковский Я.В. Интегративный подход к реструктуризации промышленных предприятий региона // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Материалы III Всероссийского симпозиума. - М.: ЦЭМИ РАН. - 2002, С. 65-66

4. Круковский Я.В. Синергетический подход к построению гибких холдинговых структур в отечественной промышленности // Регион России. – 2002. – №1-2, С. 36-40
5. Круковский Я.В. Стратегия регионального маркетинга в развитии промышленных предприятий // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Материалы IV Всероссийского симпозиума. - М.: ЦЭМИ РАН. - 2003, С. 88-89
6. Рюэгг-Штюм Й. Новая системная теория и внутрифирменные изменения // Проблемы теории и практики управления. - 1998. - №5. - С. 72-78
7. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа // Проблемы теории и практики управления. - 1998. - №1. - С.87-90