DOI 10.24182/2073-6258-2020-19-4-52-63

Д. В. Фирсенко

Кандидат экономических наук,
firsenkodv@mail.ru

Высшая школа экономики,
Институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов,
Алматы, Республика Казахстан

Возможности развития системы стратегического управления предпринимательским конгломератом в современных условиях

Аннотация: *В статье рассмотрены приоритеты и возможности развития системы стратегического управления предпринимательским конгломератом в современных условиях. Предложены принципы, описывающие процесс взаимодействия предпринимательского конгломерата и внешней среды. Рассмотрены ключевые вызовы конкурентоспособности предпринимательских конгломератов в цифровой экономике. Показаны основные принципы, которым должна соответствовать система стратегического управления. Выявлены ключевые факторы, повлекшие существенную корректировку базовой системы принятия стратегических решений в предпринимательских конгломератах. Обоснованы приоритетные направления, в соответствии с которыми необходимо разработать теоретические предложения и практические инструменты стратегического управления в современных условиях. Обоснована важность настройки отношений в соответствии с правилами корпоративного управления может стать важным элементом повышения качества системы стратегического управления именно в условиях глобализации. Конкретизированы сценарии внедрения системы стратегического управления в условиях воздействия различных факторов глобализации.*

Ключевые слова: *Предпринимательский конгломерат, система стратегического управления, глобальная конкурентоспособность, направление развития, координация усилий.*

D. V. Firsenko

Cand. Sci. (Econ.),
firsenkodv@mail.ru

Higher School of Economics Institute
of Professional Accountants and Auditors,
Almaty, Republic of Kazakhstan

Opportunities for the development of a strategic management system for an entrepreneurial conglomerate in modern conditions

Annotation: *The article examines the priorities and opportunities for the development of the strategic management system of an entrepreneurial conglomerate in modern conditions.*

Principles are proposed that describe the process of interaction between an entrepreneurial conglomerate and the external environment. The key challenges to the competitiveness of entrepreneurial conglomerates in the digital economy are considered. Shows the basic principles that must comply with the strategic management system. The key factors that led to a significant adjustment of the basic system of strategic decision-making in business conglomerates were identified. The priority directions have been substantiated, in accordance with which it is necessary to develop theoretical proposals and practical tools for strategic management in modern conditions. The importance of setting up relations in accordance with the rules of corporate governance is substantiated. It can become an important element of improving the quality of the strategic management system in the context of globalization. The scenarios for the implementation of the strategic management system under the influence of various factors of globalization are concretized.

Keywords: *Entrepreneurial conglomerate, strategic management system, global competitiveness, direction of development, coordination of efforts.*

Предпринимательский конгломерат как объект стратегического управления начал зарождаться в период подъема экономики и формирования крупных компаний и объединений. Данный формат стал реакцией малого и среднего бизнеса на появление в экономике корпораций, объединяющих неограниченный круг лиц в качестве собственников бизнеса [1]. Именно появление корпораций с их возможностями привлечения ресурсов на фондовом и финансовом рынках стало одним из стимулов консолидации усилий предпринимателей, вынужденных конкурировать с крупными игроками за наиболее востребованные ресурсы.

Это предопределяет их особое положение в экономике различных стран. Фактически они стали центрами противостояния глобализации, притягивающими к себе национальные капиталы и людские ресурсы. При определении особенностей системы стратегического управления необходимо понимать, что, как правило, предпринимательский конгломерат — это несколько юридических лиц, работающих на один долгосрочный результат. Поэтому, как отмечают Кузнецова Л.М. и Пухалева А.Г., «одна из основных проблем процесса формирования стратегии связана с тем, что в предпринимательских конгломератах процесс принятия стратегических решений пребывает в полной зависимости от структуры власти» [2].

С одной стороны, преимуществом конгломерата является возможность гибкого управления и изыскания несвязанных возможностей раз-

[1] Вотчель Л.М. Деятельность межотраслевых предпринимательских конгломератов в международной экономике. УЭкС. 2013. № 9(57). С. 27.

[2] Кузнецова Л.М., Пухалева А.Г. Особенности стратегического планирования предпринимательской структуры. Таврический научный обозреватель. 2016. № 3(8). С. 49–54.

личных предпринимателей для сокращения затрат на получение ресурсов. В этом контексте, по нашему мнению, целесообразно воспринимать предпринимательский конгломерат как совокупность исключительно частных инициатив отдельных предпринимателей.

Процесс глобализации и связанное с ним усиление конкуренции в борьбе за ресурсы поставили новые маркетинговые и инновационные требования перед предпринимательскими конгломератами. Их продукция теперь должна быть более технологически совершенной и быстрее адаптироваться к потребностям рынка. Эмоциональные основы потребления требуют глубокого вовлечения потребителя в процесс создания новых продуктов. Все это требует использования новых ресурсов, в том числе, информационных, интеллектуальных, финансовых.

В этих условиях любая модель автономного поведения предпринимателя становится неэффективной. В борьбе за ресурсы основу эффективного развития составляют такие свойства системы управления как динамичность и постоянная адаптация, опирающиеся на творческий потенциал отдельных предпринимателей и лидерство единой системы принятия решений. Существующие шаблонные модели уже не работают — нужна адекватная модель власти с максимальным учетом всех возможностей и минимизацией выявленных угроз.

Для создания адекватной модели мы предлагаем зафиксировать ряд принципов, описывающих процесс взаимодействия предпринимательского конгломерата и внешней среды. Данные принципы касаются особенностей реализации основных функций управления, используемых в процессе привлечения стратегических ресурсов. По нашему мнению, ключевыми принципами в настоящее время являются:

а) принцип распределенного фондирования деятельности конгломерата — с созданием краудфандинговых площадок меняется система финансового обеспечения деятельности даже для субъектов предпринимательства, источниками финансирования для предпринимательских конгломератов становятся не только собственные средства предпринимателей и кредитные ресурсы, но и средства «добровольных» инвесторов;

б) принцип приоритета маркетинга ресурсов — несмотря на необходимость продвижения своих продуктов на различных рынках, основные маркетинговые усилия в рамках предпринимательского конгломерата должны быть направлены на обеспечение участников ключевыми ресурсами, в условиях цифровой экономики действуют совершенно

иные законы, создаются новые социальные привычки, ритуалы, мнение участников рынка формируется на основе побудителей, которых ранее не существовало, поэтому потребности в ресурсах также должны адаптироваться под запросы рынка;

в) принцип локализации геополитического противостояния — в условиях санкций, политических споров и разногласий между странами деятельность предпринимательского конгломерата все больше зависит от мер, предпринимаемых органами власти для поддержки национального бизнеса, поэтому стратегия должна учитывать колебания состояния деловой среды в зависимости от политической ситуации.

Учитывая сложность отношений в предпринимательском конгломерате, можно сделать вывод, что консолидированная система стратегического управления не может решить все стоящие перед участниками конгломерата задачи. Обобщая мнение различных специалистов, мы предлагаем учитывать ряд наиболее существенных ограничений, которые оказывают сдерживающее влияние на процесс принятия совместных стратегических решений:

1. По мнению Соболевой Ю.П., «из-за своей сущности стратегическое планирование не способно представить четкую и подробную картину будущего состояния предпринимательского конгломерата» [3]. Как правило, в процессе разработки стратегии будущее состояние внешней среды описывается в вероятностных категориях «как может быть», тогда как основные параметры состояния самого объекта стратегического управления фиксируются в плановых категориях «как должно быть». Если фактические параметры состояния внешней среды отличаются от прогноза, требуется пересмотр плановых значений состояния самого объекта.

2. По мнению Бандурина А.В., «стратегическое управление всегда выходит за рамки типовых подходов, инструментов и методов» [4]. Несмотря на то, что стратегические решения охватывают всех участников предпринимательского конгломерата, всегда существует вероятность того, что конкретный участник интерпретирует стоящие перед ним задачи в

[3] Соболева Ю.П. Управление производственной кооперацией в промышленности на основе развития субконтрактной системы организации производства: монография / Соболева Юлия Павловна. — СПб: ИНФО-ДА, 2007. 157 с.

[4] Бандурин А.В. Экономический потенциал корпорации как основа для разработки стратегии ее развития. Транспортное дело России. 2006. № 12-4. С. 70–72.

соответствии с собственным представлением о правилах деятельности. То есть, на уровне реализации стратегии отдельными субъектами предпринимательства возможны расхождения в подходах, которые необходимо своевременно выявить и скорректировать.

3. По мнению Кузнецовой Л.М. и Пухалевой А.Г., «необходим большой запас различных ресурсов для реализации процесса стратегического управления в предпринимательском конгломерате» [5]. От всех участников требуется внедрить единые инструменты стратегического управления, возможно отличающиеся от уже используемых. Для этого необходимо затратить интеллектуальные, временные и материальные ресурсы, что не всегда соответствует потребностям отдельных участников и может наталкиваться на их противодействие.

4. По мнению Аргуновой Л.Г. с соавторами, «существенно усиливаются отрицательные последствия ошибок стратегического прогнозирования» [6]. В условиях формирования продуктового портфеля в сжатые сроки существенно изменяется инвестиционная программа [7]. При внезапном появлении новых возможностей для бизнеса и исчезновении возможностей, существовавших долгое время, плата за ошибки стратегического предвидения может стать критической для предпринимательского конгломерата.

Также определенные ограничения на стратегическое управление накладываются трансформацией экономического уклада. Развитие мировой экономики в постиндустриальный период привело к созданию цифровой модели. По нашему мнению, «цифровая экономика» — экономика, в которой решающее значение имеет использование новых технологий в операционной деятельности, обеспечивающее выгодный удаленный доступ к ресурсным центрам, а также использование информационных систем для управления бизнес-процессами.

Конкурентоспособность предпринимательских конгломератов в цифровой экономике основана на условиях доступа к ресурсам для производ-

[5] Кузнецова Л.М., Пухалева А.Г. Особенности стратегического планирования предпринимательской структуры. Таврический научный обозреватель. 2016. № 3(8). С. 49–54.

[6] Аргунова Л.Г. Стратегическое управление развитием муниципального образования: учебное пособие / Л.Г. Аргунова, В.И. Китаева, М.С. Козырев. — М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. 376 с.

[7] Лакоза М.Н. Инструменты коллективных инвестиций на российском финансовом рынке. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2020. Т. 19. № 2. С. 131–137.

ства высокотехнологичного продукта, а также на геополитическом влиянии страны функционирования предпринимательского конгломерата. В цифровой экономике направлениями, движущими экономику вперед, становятся интернет вещей (IoT) и средства глобальной коммуникации.

В глобальной конкуренции выигрывают предпринимательские конгломераты, способные предвидеть и влиять на будущее. Только те компании, которые могут правильно определить потребности рынка в новых форматах коммуникаций, имеют потенциал для участия в технологическом прогрессе и генерировать новые идеи и новые функции продуктов. Экономика и мир постоянно меняются и, в связи с этим, необходимо менять ключевые критерии эффективности системы управления.

Фактически в современных условиях система стратегического управления должна соответствовать принципам мобильности и адаптивности к внешним изменениям [8]. При существующем количестве и качестве изменений становится очень сложно их прогнозировать. Поэтому единственным способом остаться успешным является стратегия погружения, когда предпринимательский конгломерат находится внутри этих изменений. В этом случае изменения становятся не только состоянием внешней среды, но сами по себе являются результатом трансформации внутренней среды конгломерата.

Глобализация затронула все процессы принятия решений в сфере предпринимательства и кардинально их изменила. Конечно, в «цифровой экономике» такие изменения стали еще более существенными. Ключевыми факторами, повлекшими существенную корректировку базовой системы принятия стратегических решений в предпринимательских конгломератах, по нашему мнению, стали:

А. Скорость изменений — трансформация параметров состояния внешних и внутренних процессов происходит с такой скоростью, что ее уже трудно измерить. Можно утверждать, что изменения происходят постоянно, причем качество этих изменений и глубина практически всегда максимальны. Причем изменения протекают постоянно и затрагивают все сферы деятельности предпринимательского конгломерата.

Б. Привлечение ресурсов — этот фактор относится не только к условиям привлечения внешних финансовых ресурсов (прямых инвести-

[8] Хвичия Д.Т., Ходаскова В.О. Финансовые конгломераты как результат финансовой модернизации. Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 7. С. 251–256.

ций), условиям доступа к природным ресурсам, если это является ключевым условием развития предпринимательского конгломерата, но и к параметрам формирования новых знаний сотрудников, являющихся носителями технологии.

В. Стимулирование персонала — системы стимулирования сталкиваются с новыми задачами. В условиях глобализации предпринимательскому конгломерату недостаточно просто предложить денежные стимулы. Необходимо создать единый микроклимат в предпринимательском конгломерате, способный раскрыть потенциал каждого сотрудника, чтобы он ощущал свою востребованность. Причем высококвалифицированный сотрудник должен быть близок к своему «источнику вдохновения».

Г. Взаимодействие с органами власти — новые требования, выдвигаемые государством перед предпринимательством, значительно усложняют выход на новые рынки. Усиление конкуренции заставляет принимать решения быстрее, что, в конечном итоге, приводит к значительным уступкам. Иногда это оправдано, но в некоторых случаях может привести к значительным непрогнозируемым потерям для предпринимателей.

Д. Условия выхода на новые рынки — перед выходом на новый рынок субъекты предпринимательства должны достаточно глубоко осознать и внедрить требования, вызванные процессами глобализации, иначе работа на новом рынке будет неэффективна. Субъект предпринимательства должен провести подготовительную работу, обучить специалистов, провести пробную реализацию продукта, доработать его под потребности рынка.

Е. Технология — технологическое превосходство длится не так долго. Фактически многие хозяйствующие субъекты, работающие в сфере присутствия субъекта предпринимательства, находятся достаточно близко к технологическим прорывам. И это означает, что преимущество, которое ранее могло сохраняться на десятилетия, сегодня длится не более года.

Ж. Интеллектуальная собственность — в условиях разрозненной структуры владения, создаваемые объекты интеллектуальной собственности должны своевременно регистрироваться. Однако возникает вопрос субъектности владения регистрируемым объектом интеллектуальной собственности. Вторая проблема состоит в том, что без сохранения конфиденциальности отдельные участники конгломерата могут стать источником утечки сведений, составляющих предмет защиты интеллектуальной собственности.

Для учета выявленных ранее ограничений, перечисленных факторов и особенностей формирования системы стратегического управления в предпринимательских конгломератах целесообразно сформулировать приоритетные направления, в соответствии с которыми необходимо разработать теоретические предложения и практические инструменты. По нашему мнению, приоритетными направлениями являются:

1. Выявление, описание и анализ факторов и условий влияния глобализации на систему стратегического управления предпринимательского конгломерата.

2. Разработка и адаптация инструментов стратегического управления предпринимательским конгломератом к выявленным факторам и условиям глобализации.

3. Обоснование моделей и формирование комплекса методов ресурсного обеспечения системы стратегического управления предпринимательским конгломератом в условиях глобализации.

4. Формирование научно-практических рекомендаций по адаптации системы стратегического управления предпринимательским конгломератом к условиям глобализации.

Перечисленные направления позволяют сформировать структуру исследования, а также выявить те предметные области, в которых требуются соответствующие научные разработки. Такой подход обеспечивает стратегическую декомпозицию результатов и определяет их взаимосвязь в процессе практического использования субъектами рынка.

По нашему мнению, в процессе анализа и выявления факторов глобализации очень важной задачей является идентификация форм проявления глобализации в современной экономике. От того, насколько полно будут описаны формы, зависит качество прогнозирования условий доступа к ресурсам на международных рынках [9]. Поэтому перечень форм составляется не только с учетом реальных условий функционирования глобальных рынков, но и на основе стратегического прогнозирования ресурсных потребностей в новых технологических укладах.

Также важную роль в процессе настройки системы стратегического управления предпринимательским конгломератом играет характер

[9] Станчуляк Я.А. Предпринимательские объединения в российском законодательстве. Скиф. Вопросы студенческой науки. 2020. № 6(46). С. 381–385.

влияния различных форм глобализации на рынки ресурсов. От этого зависит формат взаимодействия предпринимательского конгломерата с участниками рынка конкретного ресурса. Таким образом, на основании построенной модели влияния предпринимательский конгломерат получает возможность обоснованного выбора необходимых инструментов стратегического управления.

И, наконец, завершающим этапом оценки влияния глобализации на систему стратегического управления предпринимательского конгломерата является построение системы условий влияния. Здесь важно определить границы, направления и характер влияния выявленных форм глобализации на доступность конкретных ресурсов и сформировать предложения по наложению условий на параметры самого конгломерата.

В процессе разработки инструментов стратегического управления предпринимательским конгломератом в условиях глобализации важным элементом является аккуратное внедрение инструментов корпоративного управления, позволяющих распределить полномочия и ответственность между уровнями принятия решений в конгломерате, а также разграничить способы влияния отдельных предпринимателей на принимаемые решения. Поэтому настройка отношений в соответствии с правилами корпоративного управления может стать важным элементом повышения качества системы стратегического управления именно в условиях глобализации.

С точки зрения теории управления принципиальным условием реализации принимаемых решений является выбор организационной модели взаимодействия участников конгломерата. Для этого необходима соответствующая методика, которая позволит заинтересованным сторонам проектировать и внедрять соответствующие организационные модели, позволяющие реализовать стратегию всеми участниками конгломерата.

Также необходимо внедрить разделяемую всеми заинтересованными сторонами методику оценки эффективности стратегического управления предпринимательским конгломератом с учетом влияния факторов глобализации. Основные особенности данной методики заключаются в обязательности учета различных международных эффектов и затрат в процессе расчета.

Так как стратегическое управление всегда связано с прогнозированием состояния различных объектов, целесообразно предусмотреть

возможность использования моделирования и прогнозирования как одного из этапов стратегического управления применительно к требованиям различных групп заинтересованных сторон. В соответствии с изложенным ранее условием обеспечения эффективности важную роль в системе стратегического управления играет организационное моделирование, поэтому обоснование варианта установления взаимоотношений между участниками должна стать направлением развития системы стратегического управления.

Наличие в составе объекта управления нескольких субъектов предпринимательства предполагает необходимость учета взаимного влияния их хозяйственной деятельности друг на друга. Поэтому разработка модели стратегической финансовой конвергенции позволит установить различные варианты взаимной обусловленности экономических эффектов и спрогнозировать траектории взаимодействия с рынком ресурсов.

Реализация совместных стратегических решений требует консолидации ресурсов. Для повышения прозрачности оценки участия заинтересованных сторон требуется соответствующий набор моделей учета. Мы считаем, что в данной ситуации наиболее подходящими являются балансовые модели, позволяющие формировать достоверные ресурсные карты и составлять соответствующие матрицы распределения эффектов.

Все теоретические разработки нуждаются в практической апробации и тестировании в реальных условиях. Тем не менее сам процесс тестирования требует определенных методических ограничений и условий. Для этого должны быть сформированы научно-практические рекомендации по постепенной адаптации системы стратегического управления предпринимательского конгломерата под влиянием глобализации.

Очень важную роль при формировании рекомендаций играет сравнительный анализ деятельности предпринимательских конгломератов в условиях глобализации. Только сопоставление данных о деятельности различных структур предпринимательского типа на рынках ресурсов позволяет выявить определенные сценарии поведения, закономерности и тенденции воздействия внешней среды на принимаемые конгломератами решения, а также зафиксировать наиболее распространенные ошибки поведения.

Сценарии внедрения системы стратегического управления в условиях воздействия различных факторов глобализации могут существен-

но различаться в зависимости от состава, характера отношений владения и других начальных параметров конкретного конгломерата. Тем не менее, существуют определенные этапы и условия, оценка которых является стандартной и позволяет избежать наиболее распространенных ошибок. Поэтому одним из важных направлений исследования является разработка программы внедрения системы стратегического управления предпринимательским конгломератом.

Завершающим этапом исследования может стать обобщение накопленного опыта внедрения, которое позволит составить универсальную карту научно-практических рекомендаций по результатам внедрения инструментов и методов стратегического управления предпринимательским конгломератом. В информационную эпоху цифровой экономики подобная карта является основой для создания системы поддержки принятия решений с искусственным интеллектом. Использование подобных систем является основным трендом развития систем управления с использованием больших массивов данных и методов машинного обучения.

Список литературы

1. Вотчель Л.М. Деятельность межотраслевых предпринимательских конгломератов в международной экономике. УЭкС. 2013. № 9(57). С. 27.
2. Кузнецова Л.М., Пухалева А.Г. Особенности стратегического планирования предпринимательской структуры. Таврический научный обозреватель. 2016. № 3(8). С. 49–54.
3. Соболева Ю.П. Управление производственной кооперацией в промышленности на основе развития субконтрактной системы организации производства: монография / Соболева Юлия Павловна. — СПб: ИНФО-ДА, 2007. 157 с.
4. Бандурин А.В. Экономический потенциал корпорации как основа для разработки стратегии ее развития. Транспортное дело России. 2006. № 12-4. С. 70–72.
5. Аргунова Л.Г. Стратегическое управление развитием муниципального образования: учебное пособие / Л.Г. Аргунова, В.И. Китаева, М.С. Козырев. — М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. 376 с.
6. Лакоза М.Н. Инструменты коллективных инвестиций на российском финансовом рынке. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2020. Т. 19. № 2. С. 131–137.
7. Хвичия Д.Т., Ходаскова В.О. Финансовые конгломераты как результат финансовой модернизации. Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 7. С. 251–256.
8. Станчуляк Я.А. Предпринимательские объединения в российском законодательстве. Скиф. Вопросы студенческой науки. 2020. № 6(46). С. 381–385.

References

1. Votchel' L.M. Deyatel'nost' mezhotraslevykh predprinimatel'skikh konglomeratov v mezhdunarodnoy ekonomike. UEkS. 2013. № 9(57). S. 27.
2. Kuznetsova L.M., Pukhaleva A.G. Osobennosti strategicheskogo planirovaniya predprinimatel'skoy struktury. Tavricheskiy nauchnyy obozrevatel'. 2016. № 3(8). S. 49–54.
3. Soboleva YU.P. Upravleniye proizvodstvennoy kooperatsiyey v promyshlennosti na osnove razvitiya subkontraktnoy sistemy organizatsii proizvodstva: monografiya / Soboleva Yuliya Pavlovna. — SPb: INFO-DA, 2007. 157 s.
4. Bandurin A.V. Ekonomicheskiy potentsial korporatsii kak osnova dlya razrabotki strategii yeye razvitiya. Transportnoye delo Rossii. 2006. № 12-4. S. 70–72.
5. Argunova L.G. Strategicheskoye upravleniye razvitiyem munitsipal'nogo obrazovaniya: uchebnoye posobiye / L.G. Argunova, V.I. Kitayeva, M.S. Kozyrev. — M.-Berlin: Direkt-Media, 2015. 376 s.
6. Lakoza M.N. Instrumenty kollektivnykh investitsiy na rossiyskom finansovom rynke. Uchenyye zapiski Rossiyskoy akademii predprinimatel'stva. 2020. T. 19. № 2. S. 131–137.
7. Khvichiya D.T., Khodaskova V.O. Finansovyye konglomeraty kak rezul'tat finansovoy modernizatsii. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2020. № 7. S. 251–256.
8. Stanchulyak Ya.A. Predprinimatel'skiye ob'yedineniya v rossiyskom zakonodatel'stve. Skif. Voprosy studencheskoy nauki. 2020. № 6(46). S. 381–385.