

# СТРУКТУРИЗАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ КОНЦЕНТРАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ

**С. В. Худяков**

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,  
Москва, Россия

Процесс глобализации запустил поиск новых подходов в обеспечении конкурентоспособности и эффективности бизнес-субъектов. Из-за усиления международной конкуренции на рынке, связанной с доступом не только к ресурсам, но и к информации и к партнерам по бизнесу, эффективность и конкурентоспособность предприятий снизились. При развитии межорганизационных связей между предприятиями образуются партнерские взаимовыгодные отношения. На основе анализа современных подходов зарубежных и отечественных ученых автор отмечает, что в условиях развития сетевой экономики результативность взаимодействия бизнес-субъектов способна возрасти при формировании и развитии партнерских связей в рамках объединений как наиболее совершенной формы управления сложными экономическими системами. В статье рассматриваются межорганизационные связи промышленных предприятий в форме трехуровневого объекта системы управления. Каждый из уровней структурирован в виде элементарных проекций. Отмечается, что для изменения положения действующих бизнес-субъектов необходимо совершенствовать организационную структуру управления и развивать межорганизационные связи с субъектами хозяйствования. Автором разработан теоретический инструментарий, позволяющий производственным предприятиям достигать синергетического эффекта за счет сетевого взаимодействия, обеспечения согласованности и координации деятельности всех участников, что в конечном итоге активизирует сотрудничество, увеличит конкурентоспособность, повысит эффективность совместной деятельности субъектов и экономики в целом.

*Ключевые слова:* межорганизационное взаимодействие, промышленная концентрация, пространственное развитие, система управления, глобализация, структуризация.

## STRUCTURING THE MANAGEMENT SYSTEM OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC ACTIVITY CONCENTRATION

**Sergey V. Khudyakov**

Plekhanov Russian University of Economics,  
Moscow, Russia

Globalization process triggered the search for new approaches needed to ensure competitiveness and efficiency of business-entities. Due to intensifying international competition on market connected with access both to resources and information and to business partners, efficiency and competitiveness of enterprises dropped. When organizational ties between enterprises develop, partners' mutually beneficial relations are established. By analyzing current approaches of overseas and home scientists the author points out that in conditions of network economy development the effectiveness of business entities' interaction can rise, in case partners' relations are formed and developed within the frames of associations, as the most advanced form of management of complicated economic systems. The article studies inter-organizational ties between industrial enterprises in the form of three-level object of the management system. Each level is structured in the form of elementary projections. It is shown that to change the position of effective business entities it is necessary to upgrade the organizational structure of management and to develop inter-organizational ties with business entities. The author designed theoretical tools, which gives an opportunity for industrial enterprises to reach synergy effect of network interaction, to provide coordination of all

participants' work that could intensify cooperation, raise competitiveness and, improve efficiency of joint activity of entities and economy in general.

*Keywords:* inter-organizational interaction, industrial concentration, spatial development, management system, globalization, structuring.

Результаты, характеризующие влияние пространственной концентрации промышленных предприятий на их деятельность, имеют важное значение с точки зрения формирования рациональной системы управления предприятием. Методический инструментарий для решения этой задачи в научной литературе недостаточно разработан, в особенности вопросы формирования межорганиза-

ционного взаимодействия, которое в современных условиях оказывает существенное влияние на конкурентоспособность. Кроме того, определенными недостатками обладают и традиционные системы управления [6]. На рис. 1 представлена связь компонентов межорганизационного взаимодействия, методов управления и конкурентоспособности предприятия.

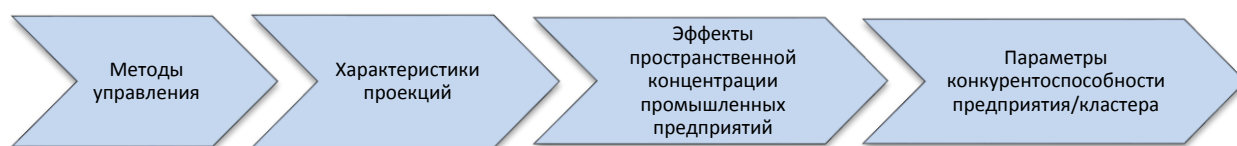


Рис. 1. Роль межорганизационного взаимодействия во взаимосвязи системы управления и конкурентоспособности промышленного предприятия

Проекции характеризуют межорганизационное взаимодействие, которое формирует ряд эффектов пространственной концентрации предприятий. Последние в свою очередь оказывают влияние на конкурентоспособность предприятия.

Поскольку объектом управления в данной системе выступает межорганизационное взаимодействие, то его необходимо рассмотреть несколько шире и подробнее.

Схема межорганизационного взаимодействия представлена на рис. 2.



Рис. 2. Уровни системы межорганизационного взаимодействия

С точки зрения систем управления предприятиями эти уровни играют разные роли. Вместе с тем они позволяют структурировать корректировки систем управления с учетом межорганизационного взаимодействия [5].

На самом верхнем уровне системы находится *проекция организационных атрибутов* (рис. 3), которая включает организа-

ционные характеристики, влияющие на взаимодействие предприятий. Они разделяются на характеристики отдельного предприятия и коллективные характеристики предприятий. В данном исследовании под коллективными характеристиками предприятия понимаются параметры агломерации.



Рис. 3. Объекты управления межорганизационного взаимодействия в проекции организационных атрибутов

Атрибуты отдельных предприятий являются объектами управления организации и в этом смысле управляются значительно проще, находясь под контролем системы менеджмента.

Большинство атрибутов, которые используются для анализа межорганизационного взаимодействия, определяются миссией организации или сформированы исторически (например, отрасль, деятельность предприятия, его размеры, стадия развития и расположение). Кроме того, число партнеров и размер предприятия формируются в результате последовательного развития.

К проекции коллективных атрибутов организации можно отнести число партнеров в системе межорганизационного взаимодействия, плотность отношений между организациями, пространственное распределение субъектов, устойчивость состава, наличие механизмов координации. Как видно из содержания, к этой группе относится большое число факторов, которые определяют воздействие пространственной концентрации на эффективность деятельности отдельного промышленного предприятия. Поскольку эти характеристики находятся в надорганизационном уровне, то решения, связанные с

их формированием и изменением, требуют принятия решений на межорганизационном уровне. Соответственно, система координации и принятие решения на этом уровне приобретают ключевое значение для формирования системы управления в условиях пространственной концентрации [1; 4].

Вторая проекция системы межорганизационного взаимодействия – *проекция отношений*. Она включает характеристики

отношений между организациями. Это такие атрибуты, как управляющий механизм межорганизационных отношений, их характер, мотивация, интенсивность и разнородность, структурированность. Атрибуты данной проекции зависят от атрибутов проекции организационного взаимодействия. На рис. 4 показано, как меняются атрибуты межорганизационного взаимодействия под влиянием размера промышленной агломерации.

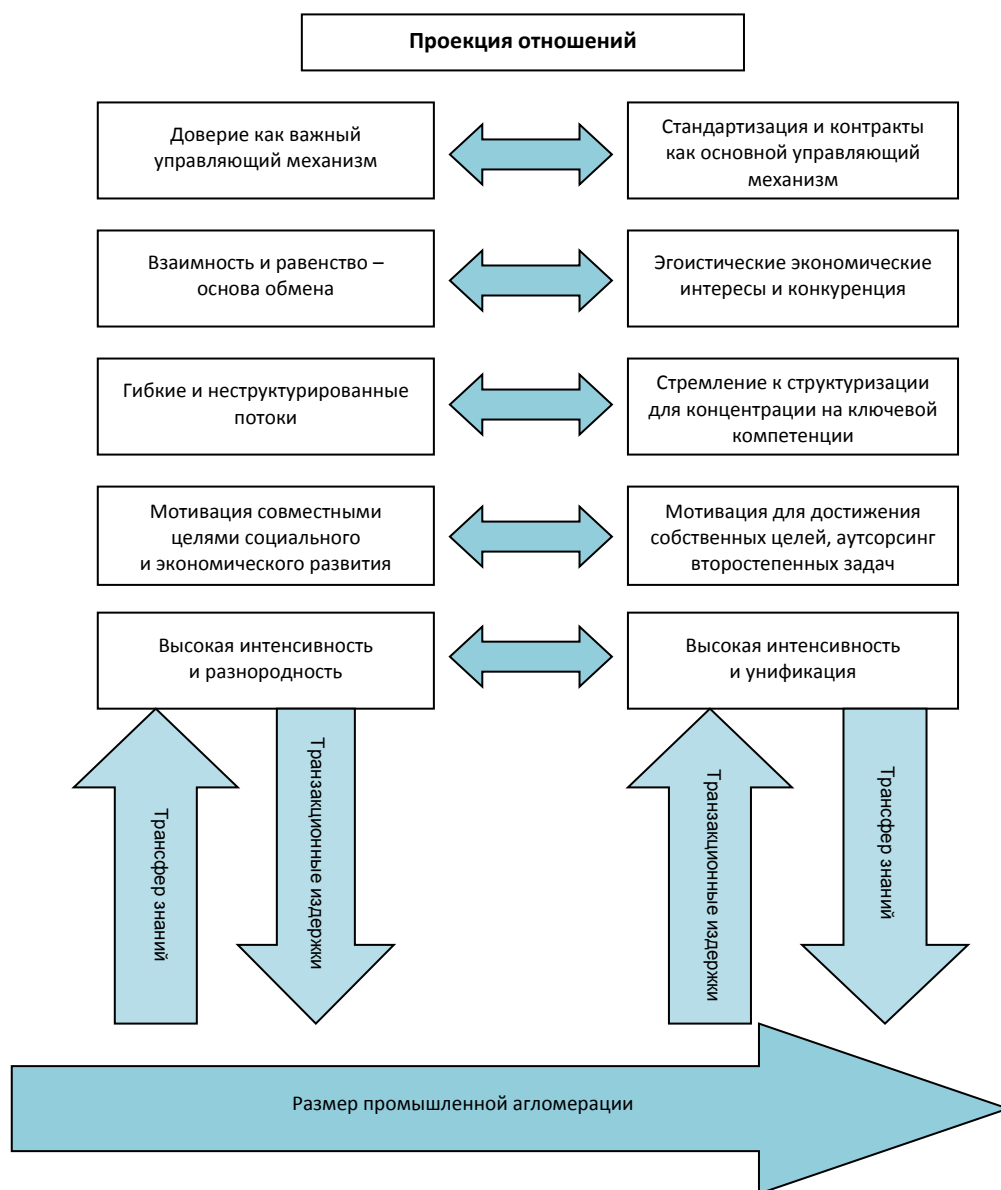


Рис. 4. Объекты межорганизационного взаимодействия в проекции отношений

В экономических системах с небольшим количеством промышленных предприятий, но достаточно высоким уровнем концентрации основным управляющим механизмом при принятии решений часто бывает *доверие между участниками*. Это способствует снижению транзакционных издержек, интенсификации трансфера знаний и другим положительным эффектам. По мере роста промышленной агломерации характер отношений между организациями меняется, поскольку уменьшается роль социальных связей и личных контактов, увеличиваются риски взаимодействия с контрагентами. Число контрагентов растет, что усложняет взаимодействие. Организации стремятся автоматизировать и стандартизировать взаимодействие в борьбе с ростом издержек. Стандартизация и контракты становятся основным управляющим механизмом для межорганизационного взаимодействия.

Для небольших агломераций характерны сильные социальные связи между участниками, поэтому цели их деятельности часто совпадают с целью социальной системы, в которой они расположены. В этой связи деятельность строится на основе сотрудничества, взаимности и равенства [2].

Для крупных агломераций, напротив, характерна низкая социальная роль при межорганизационном взаимодействии, поскольку число вовлеченных субъектов велико и невозможно иметь устойчивые социальные связи с таким большим количеством субъектов. Кроме того, для больших агломераций характерен большой поток внешних агентов (с собственными интересами). Внешние агенты не имеют социальных связей и могут извлекать преимущества из жесткой эксплуатации трудовых ресурсов, оборудования, вредных и опасных технологий. Периферийные компании вынуждены следовать им, с тем чтобы оставаться конкурентоспособными. Вследствие этого кооперационные отношения замещаются на конкурентные [3; 9].

Еще одна характеристика проекции отношений – это *структуризация межорганизационного взаимодействия*. При небольшом размере агломерации связи и их содержание остаются достаточно простыми, а субъекты могут гибко согласовывать изменения на основе механизма доверия. Поэтому структуризация часто несет только дополнительные издержки.

В крупной агломерации конкурентные механизмы и отсутствие доверия требуют максимальной структуризации и деятельности, которая позволяет сконцентрироваться на ключевых компетенциях компании.

Различается также и мотивация межорганизационного взаимодействия. В небольших агломерациях мотивацией является достижение общих целей, которые стоят перед социально-экономической системой и которых невозможно достичь самостоятельно. В крупных агломерациях мотивация для межорганизационного взаимодействия сложнее. Отдельные контрагенты ищут возможности для извлечения дополнительных личных преимуществ за счет других участников, используя информационную асимметричность.

Атрибуты межорганизационного взаимодействия в зависимости от других организационных атрибутов также могут меняться. Они могут быть объектами управления, но из-за своей природы их управление может быть сопряжено с необходимостью принятия совместных решений несколькими организациями [8].

Наконец, третьей проекцией межорганизационного взаимодействия является *проекция контекстов* (рис. 5).

Атрибуты проекции контекстов характеризуют сложившиеся условия социально-экономической деятельности. Значения этих атрибутов формируются в течение длительного времени. Их изменение требует большого объема ресурсов и времени, поэтому в системе управления они рассматриваются как фиксированные переменные. Тем не менее такой подход не всегда обоснован. Во-первых, организация мо-

жет частично изменить макроконтексты путем перемещения в новую локацию. Во-вторых, она может изменить и микроконтексты путем найма и увольнения

определенных сотрудников, реорганизаций, проведения сделок М & А и других вариантов [7].



Рис. 5. Объекты межорганизационного взаимодействия в проекции контекстов

Данные контексты имеют фундаментальное значение для организации, поэтому их изменение сопряжено с трансформацией всей деятельности предприятия и перестройкой организационных атрибутов и атрибутов отношений [10].

Межфирменное сотрудничество позволит достигать синергетического эффекта за счет сетевого взаимодействия, обеспечения согласованности и координации деятельности всех участников, а также повы-

сит конкурентоспособность взаимодействующих сторон.

Межорганизационные связи становятся одним из инструментов для определения и обеспечения конкурентного преимущества предприятия с целью разработки конкурентной стратегии. Они позволяют выстроить организационную систему субъекта хозяйствования в соответствии с его долгосрочной стратегией.

#### Список литературы

1. Баурина С. Б., Худяков С. В. Реализация бизнес-процессов на промышленных предприятиях: от теории к практике : монография. – Саранск : Полиграф, 2018.
2. Быстров А. В. Форсайт как инструмент стратегического промышленного развития // Экономика в промышленности. – 2019. – Т. 12. – № 3. – С. 248–255.

3. Быстров А. В., Есина А. Р., Свирчевский В. Д. Факторы динамики промышленного производства // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2019. – № 4 (106). – С. 5–16.
4. Быстров А. В., Свирчевский В. Д., Худяков С. В., Есина А. Р. Тренды экономики промышленности России № 3. Статья в открытом архиве № 3. – М., 2019. – Деп. в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова» 12.03.2019.
5. Худяков С. В. Систематизация глобализационных процессов промышленной концентрации // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2019. – № 5 (107). – С. 121–127.
6. Худяков С. В., Быстров А. В. Опыт экономических отношений в условиях концентрации промышленности // Вестник Челябинского государственного университета. – 2019. – № 7 (429). – С. 7–12.
7. Baurina S. B., Nazarova E. V., Savchenko E. O. The Problem of Ensuring Industrial Products Quality in Russia // Journal of Business and Retail Management Research. – 2017. – Vol. 12. – N 1. – P. 206–214.
8. Bystrov A. V., Vodolazhskaya E. L. Russian Industry Cyclical Factors Modeling in Innovation Economy // Espacios. – 2018. – Vol. 39. – N 22. – С. 3.
9. Garnova V., Garnov A., Khudyakov S. Russia and the EU: about the Features of Pragmatism // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2016. – № 2. – Т. 5. – С. 50–55.
10. Golubev S. S., Volkov V. I., Shcherbakov A. G., Sekerin V. D., Gorokhova A. E. Manpower Support for Digital Technology Implementation Processes in Industrial Enterprises // International Journal of Engineering and Advanced Technology. – 2019. – Vol. 8. – N 3. – С. 414–420.

## References

1. Baurina S. B., Khudyakov S. V. Realizatsiya biznes-protsessov na promyshlennykh predpriyatiyakh: ot teorii k praktike, monografiya [Implementation of Business Processes in Industrial Enterprises: from Theory to Practice]. Saransk, Poligraf, 2018. (In Russ.).
2. Bystrov A. V. Forsayt kak instrument strategicheskogo promyshlennogo razvitiya [Foresight as an Instrument of Industrial Strategic Development]. *Ekonomika v promyshlennosti* [Industrial Economics], 2019, Vol. 12, No. 3, pp. 248–255. (In Russ.).
3. Bystrov A. V., Esina A. R., Svirchevskiy V. D. Faktory dinamiki promyshlennogo proizvodstva [Factors of Industrial Production Dynamics]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2019, No. 4 (106), pp. 5–16. (In Russ.).
4. Bystrov A. V., Svirchevskiy V. D., Khudyakov S. V., Esina A. R. Trendy ekonomiki promyshlennosti Rossii № 3 [Trends in Russian Industrial Economics N 3]. Statya v otkrytom arkhive № 3. Moscow, 2019. Dep. v FGBOU VO «REU im. G. V. Plekhanova» 12.03.2019. (In Russ.).
5. Khudyakov S. V. Sistematizatsiya globalizatsionnykh protsessov promyshlennoy kontsentratsii [Systematization of Globalization Processes in Industrial Concentration]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2019, No. 5 (107), pp. 121–127. (In Russ.).
6. Khudyakov S. V., Bystrov A. V. Opyt ekonomicheskikh otnosheniy v usloviyakh kontsentratsii promyshlennosti [Experience of Economic Relations in the Conditions of Industry Concentration]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the CSU], 2019, No. 7 (429), pp. 7–12. (In Russ.).

7. Baurina S. B., Nazarova E. V., Savchenko E. O. The Problem of Ensuring Industrial Products Quality in Russia. *Journal of Business and Retail Management Research*, 2017, Vol. 12, No. 1, pp. 206–214.
8. Bystrov A. V., Vodolazhskaya E. L. Russian Industry Cyclical Factors Modeling in Innovation Economy. *Espacios*, 2018, Vol. 39, No. 22, p. 3.
9. Garnova V., Garnov A., Khudyakov S. Russia and the EU: about the Features of Pragmatism. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy* [Research and Development. Economy of Firm], 2016, No. 2, Vol. 5, pp. 50–55.
10. Golubev S. S., Volkov V. I., Shcherbakov A. G., Sekerin V. D., Gorokhova A. E. Manpower Support for Digital Technology Implementation Processes in Industrial Enterprises. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 2019, Vol. 8, No. 3, pp. 414–420.

#### Сведения об авторе

**Сергей Викторович Худяков**  
старший преподаватель кафедры  
экономики промышленности  
РЭУ им. Г. В. Плеханова.  
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский  
экономический университет имени  
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,  
Стремянный пер., д. 36.  
E-mail: KHudyakov.SV@rea.ru

#### Information about the author

**Sergey V. Khudyakov**  
Senior Lecturer of the Department  
for Industrial Economics  
of the PRUE.  
Address: Plekhanov Russian University  
of Economics, 36 Stremyanny Lane,  
Moscow, 117997,  
Russian Federation.  
E-mail: KHudyakov.SV@rea.ru