НА ДОМ
НЕ ВЫДАВАТЬ

На правах рукописи

УДК 658.5

Перов Иван Федорович

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЛОЖНОЙ ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ (ХОЛДИНГОМ) С УЧЕТОМ ТРЕБОВАНИЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
специализация – экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Рязань – 2007

173

Работа выполнена в Рязанском филиале Московского университета МВД России.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Пилипенко Павел Павлович

кандидат экономических наук
Кузьмин Дмитрий Викторович

Ведущая организация: Государственный университет управления

Защита состоится «26» апреля 2007 года в ____ часов на заседании диссертационного совета Д 212.141.13 при Московском государственном техническом университете имени Н.Э. Баумана по адресу: 105005, Москва, 2-я Бауманская ул., д. 5.

Ваш отзыв на автореферат в одном экземпляре, заверенный печатью, просим выслать по указанному адресу.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского государственного технического университета имени Н.Э. Баумана.

Телефон для справок: (495) 267-0963

НТБ МГТУ им. Н.Э. Баумана
1782592

Автореферат разослан «___» _____ 2007 года.

Ученый секретарь диссертационного совета,
к. т. наук, доцент Силаева Л.А.

Подписано к печати 12.03.07 Заказ № 129 Объем 1 п.л. Тираж 100 экз.

Типография МГТУ имени Н.Э. Баумана

ФУАЛ

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. В течение ряда лет Россия (ее промышленность и экономика) существует в нестабильных условиях, связанных с переходом к рыночным отношениям, спонтанными изменениями в конъюнктуре рынков, резким ускорением темпов научно-технического прогресса в промышленном производстве. В мировой экономике усилились процессы глобализации. Многие компании в разных странах вынуждены конкурировать на мировом рынке, являя собой сложные диверсифицированные корпорации и объединения. Это явило к жизни новые теории, методы и приемы организационного развития и построения компаний.

В сложившейся ситуации необходимо решить задачу обеспечения долгосрочного устойчивого развития сложной иерархической структуры, которой является диверсифицированная компания или холдинг, в условиях быстроменяющейся и неоднородной среды. Данная задача часто осложняется гетерогенностью самой структуры, включающей в себя разнообразные элементы, со своими целями и задачами. Традиционные методы построения и управления подобными структурами опираются на финансовую составляющую, между тем рассмотрение денежных потоков и экономического эффекта не позволяет сделать заключение об устойчивости структуры, ее долгосрочной жизнеспособности и необходимых действиях по развитию. Все это приводит к необходимости разработки принципиально новых моделей функционирования предприятий, к разработке и внедрению на их основе систем управления предприятием, в том числе, решающих задачу обеспечения экономической безопасности.

Таким образом, актуальность, народнохозяйственная значимость и потребность в научной организации деятельности предприятия и построения системы управления сложными гетерогенными структурами в условиях нестабильной рыночной среды и обеспечение их экономической безопасности и определили содержание настоящей работы.

Цель работы. Основной целью диссертационной работы является разработка подходов и методов управления построением, совершенствованием и развитием сложных диверсифицированных компаний и холдингов, основанных на представлении их в виде сети отдельных структурных элементов, изучения связей между отдельными элементами и условий, при которых достигается устойчивость такого образования в условиях нестабильной инфраструктуры.

Основные задачи исследования:

- формирование основных принципов устойчивого развития сложной иерархической системы (диверсифицированного предприятия) и изучение взаимосвязи структурных элементов в процессе совместной деятельности;
- выявление основных организационных задач, по построению и управлению диверсифицированной компанией (холдингом) с учетом необходимости

МГТУ
им. Н. Э. Баумана
Библиотека

обеспечения его экономической безопасности;

- разработка типовой модели развития связей между отдельными элементами сложной иерархической системы и создание на ее основе типовых стратегий развития;
- разработка критериев устойчивости сложной иерерахической системы;
- разработка классификации типовых функций, возложенных на элементы сложной системы и методики построения устойчивой организации;
- разработка критериев и методов экономической оценки эффективности (ценности) сложной иерархической организации и уровня ее экономической безопасности.

Предметом настоящего исследования являются теории, практики и методы управления интегрирующимся предприятием на различных этапах деятельности, теория и методы стратегического управления, концепции организационного проектирования, приложение теории нечетких множеств к проблеме стратегического управления, а также вопросы создания системы управления сложными структурами. В качестве объекта исследования выступает система управления организации.

Методы исследования. Для решения поставленных в диссертации задач использовался математический аппарат (теория множеств, математическая статистика и др.), методы системного подхода и экономико-математического моделирования, принципы стратегического управления предприятиями, а также методы качественных и количественных оценок показателей, характеризующих деятельность предприятия в различных аспектах.

Научная новизна исследования состоит в следующих, выносимых на защиту, результатах.

1. Сформулированы основные принципы устойчивого развития сложной иерерархической структуры (предприятия), составленной из разнородных элементов (бизнесов) и исследована их взаимосвязь в процессе совместной деятельности, что позволило разработать теоретические основы построения, развития и совершенствования подобных объединений.
2. Сформулированы основные организационные задачи, подлежащие решению в рамках управления диверсифицированной компанией (холдингом) для достижения долгосрочной устойчивости и жизнеспособности, а также выполнения требований экономической безопасности.
3. Предложена типовая модель развития связей между отдельными элементами, включенными в систему, позволяющая разработать базовые стратегии развития диверсифицированной компанией.
4. Разработаны критерии устойчивости сложной иерархической системы, позволяющие проводить обследование и оценку подобных бизнес-систем, позволяющие осуществить целенаправленное проектирование с учетом требований по уровню экономической безопасности.
5. Разработана классификация типовых функций, возложенных на отдельные

элементы в сети (роли) и предложена методика построения устойчивой сети, на основе выделенных целей и задач по каждому из пяти ключевых контуров управления..

6. Разработаны критерии и методы оценки ценности сети как единого целого, а также ценности сети для каждого из входящих в нее элементов, позволяющие провести экономическую оценку решений по управлению портфелем бизнесов, топологией сети и ее конфигурации с учетом экономической безопасности.

Практическая ценность работы. Разработанные в диссертации основные принципы устойчивого развития сложной иерерархической структуры, типовая модель развития связей между отдельными элементами, включенными в систему, устойчивости сложной иерархической позволяют предприятию:

1) выбрать наиболее адекватную стратегию развития и совершенствования диверсифицированного предприятия в условиях нестабильной внешней экономической среды;
2) обеспечивать долгосрочную экономическую устойчивость и жизнеспособность диверсифицированной компании (холдинга), его экономическую безопасность;
3) реорганизовывать систему управления диверсифицированной компании (холдинга) в соответствии с изменениями структуры внешних воздействий;
4) последовательно развивать контуры связи между отдельными структурными элементами диверсифицированной компании (холдинга) для достижения максимального экономического эффекта сотрудничества;
5) проводить обследование и оценку подобных бизнес-систем, целенаправленное проектирование с учетом требований по уровню экономической безопасности;
6) осуществлять оценки ценности сети как единого целого, а также ценности сети для каждого из входящих в нее элементов.

Апробация и реализация результатов исследования. Основные теоретические и методические положения диссертации докладывались и получили положительную оценку на заседании кафедры судебной бухгалтерии Рязанского филиала Московского университета МВД России. Результаты исследований, проведенных в диссертационной работе, использованы при разработке стратегии организаций и поддержки принятия стратегических решений (ООО «Муниципальный коммерческий банк им. Сергия Живаго», ЗАО «Интерстрой»), что подтверждено соответствующими документами о внедрении. Результаты работы использованы в учебном процессе Рязанского филиала Московского университета МВД России.

Публикации. По материалам диссертации опубликовано 3 научных работы общим объемом около полутора печатных листов.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 136 наименования, и приложений.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается выбор темы исследования, ее актуальность, связь с народнохозяйственными проблемами; формулируются цели и задачи, основные научные положения, защищаемые диссертантом, структура диссертации.

В первой главе — «Анализ общеэкономической ситуации в России и общих аспектов управления деятельностью диверсифицированных компаний» — проведен анализ современного состояния в экономике России, дан обзор подходов и методов управления сложными иерархическими организациями, исследовано содержание понятия «экономическая безопасность».

По итогам анализа сделан вывод, что задачи стоящие перед компаниями в современных условиях изменились: 1) научившись работать на рынке, надо определять, в каком направлении развиваться; 2) надо решать, во что вкладывать деньги; 3) надо управлять не одним, а несколькими бизнес-объектами.

Эти задачи обуславливают изменение подходов к ведению бизнеса, особенно для предприятий, которые ставят перед собой цель стать национальным лидером в своей отрасли. Ведь это почти автоматически означает создание компании, в которую войдут несколько предприятий. Таким образом, весьма актуальной является задача построения и управления диверсифицированной компанией (холдингом), с учетом требований обеспечения экономической безопасности.

Для решения этих задач были рассмотрены возможные определения холдинга, и определен объект исследования. В качестве такого объекта выбрана интегрированная компания, которая включает модель холдинга, но не ограничивается ей.

Для разработки эффективной модели управления и развития холдингов были изучены механизмы их образования, существующие концепции построения систем управления холдингами и другими интегрированными компаниями, проанализированы основные мотивы и проблемы.

В частности отмечается, что ряд авторов в своих исследованиях подчеркивает что в основе построения и функционирования компаний и их взаимодействия друг с другом в ближайшем будущем будет лежать не узкая функциональная специализация, доказавшая на практике свои недостатки (увеличение числа уровней управления, большой объем усилий по координации и т.п.), а интеграционные процессы в управленческой деятельности. Даже традиционные иерархические (бюрократические) структуры управления дополняются многочисленными горизонтальными связями на различных уровнях иерархии, образуя так называемые квазииерархические структуры.

Изменятся не только сами компании, став организациями "без внутренних перегородок", компаниями-сетями, но и традиционные связи и взаимоотношения между компаниями, что повлечет возникновение компаний "без границ", сетей компаний. Трудности, выявившиеся при внедрении сетевых принципов, указывают на существование определенных границ для "безграничных" компаний. Они обусловлены двумя причинами:

1. сетевая организация нарушает ряд сложившихся принципов управления;
2. процесс формирования сетевых компаний характеризуется отставанием фундаментальных научных исследований от практического опыта: управленческие принципы для новых компаний и организационных структур еще не уточнены и не апробированы в достаточной степени и потому не могут служить прочным фундаментом для развития данной организационной формы.

Таким образом, актуальность, народнохозяйственная значимость и потребность в научной организации деятельности предприятия и построения системы управления сложными гетерогенными структурами в условиях нестабильной рыночной среды определили содержание настоящей работы: разработку подходов к управлению построением, совершенствованием и развитием сложных диверсифицированных компаний и холдингов, основанных на представлении их в виде сети отдельных структурных элементов, изучения связей между отдельными элементами и условий при которых достигается устойчивость такого образования в условиях нестабильной инфраструктуры

Во второй главе — «Разработка концепции управления сложной диверсифицированной компанией» — обоснованы теоретические основы построения эффективной и устойчивой диверсифицированной компании, изучены основные связующие контуры и предложены новые подходы и методики разработки и развития диверсифицированных предприятий, построения системы управления и оценки возможных решений с позиций обеспечения экономической безопасности.

Особое значение имеет задача управления сложными гетерогенными структурами, такими как холдинг (диверсифицированная корпорация, ассоциация и т.п.). Сложность таких систем определяется многообразием и количеством связей между отдельными элементами и динамикой их развития (изменения), позволяющей говорить о единстве подобной «надструктуры». При этом подобные децентрализованные рыночные системы способны более эффективно справляться с проблемами стимулирования и затрат на информацию, что и приводит к востребованности подобных построений на практике. Между тем, при разрушении механизма обмена информацией и другими ресурсами, неудовлетворительных связях между элементами, надструктура стремиться распасться на отдельные элементы (или группы элементов — надструктуры более низкого порядка) по линиям наименьшей связанности, что ставит под сомнение дальнейшее ее существование и приводит к нарушению требований обеспечения экономической безопасности.

Для выяснения параметров функционирования и динамической устойчивости надструкутры, ее удобно рассматривать в виде сети узлов, в качестве которых выступают источники и потребители потоков (информационных, ресурсных, управленческих и др.). Таким образом общая ценность сети определяется ценностью узлов как таковых и ценностью соединений между узлами. При этом если организационная игра является игрой с суммарно положительным результатом, то ценность организационной сети как целого выше, чем ценность суммы частей организации. В противном случае лучше разделить надструктуру на более мелкие части. В реальной практике мы являемся свидетелями многочисленных слияний, поглощений и реструктуризаций (разделений) организаций, что можно трактовать именно с точки зрения взаимодействия узлов сети: при ослаблении связей происходит разделение надструктуры, причем другие надструктуры готовы включить новообразования в свою сеть, тем самым расширяясь и увеличивая свой выигрыш.

Задачами стратегического управления подобными надструктурами с позиций экономической безопасности, таким образом являются:

- установление стратегических стремлений отдельных элементов (узлов сети) или структур более низкого порядка;
- выработка единой цели, приемлемой для всех узлов (хотя бы на отдельном временном интервале);
- разработка единой стратегии достижения поставленной цели, включая разработку структуры сети (и возможно пересмотр ее состава и видов/типов связей между элементами) для обеспечения устойчивости надструктуры;
- оценка результата деятельности и управление целостностью надструкутры до момента достижения поставленной цели;
- по достижении поставленной цели принятие решения о дальнейшей судьбе надструктуры и/или извлечение дополнительных выгод от ее сохранения или ликвидации (реструктуризации).

Развитие бизнеса непосредственно связано со способами и формами интеграции организации в соответствующее бизнес-пространство. При этом основным критерием, на наш взгляд, определяющим пути и способы интеграции и уровень экономической безопасности является критерий степени гетерогенности целевой структуры. Отнесение организации к гомогенной или гетерогенной основывается на степени независимости отдельных структурных элементов друг от друга и на степени схожести/различия преследуемых целей. В качестве примеров гетерогенных коммерческих структур можно привести холдинг (полностью независимые элемент) и диверсифицированную корпорацию (разнонаправленные бизнесы в рамках одного юридического лица). К числу гомогенных организаций можно отнести монокомпанию с одним видом бизнеса.

Что же позволяет рассматривать множество разнородных элементов как

единое целое? На наш взгляд это связующие контуры внутри организации или объединения.

Основных контуров, влияющих на устойчивость и экономическую безопасность можно выделить четыре (см. Рис. 1).

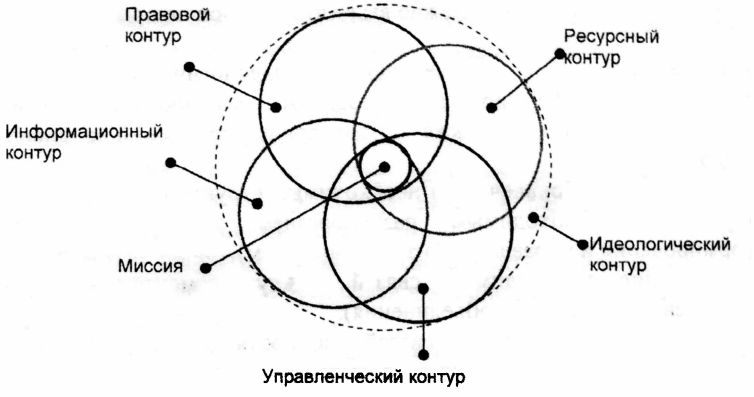

Рис. 1. Контуры связи в гетерогенной системе с позиций экономической безопасности

1. Информационный контур — структура информационных связей. Это наиболее важный и наиболее общий из рассматриваемых контуров (присутствует всегда в любом варианте объединений)
2. Правовой контур — структура связи на основе прав собственности и/или заключенных соглашений.
3. Ресурсный контур (чаще всего финансовый) — структура связей на основе перетока/перераспределения ресурсов: материальных, финансовых потоков и прочих «осязаемых» активов).
4. Управленческий контур — структура функциональных связей в части управленческой деятельности. Назначение — оказание управленческого воздействия, в том числе за счет изменения любого другого контура.

Цементирующим элементом в любом случае, выступает некая общая цель (миссия) объединения. В некоторых случаях может добавляться еще и пятый контур — идеологический (структура связей на основе эмоциональной составляющей). Его значимость особенно возрастает при угрозе разрушения базовых четырех контуров. В этом случае он может некоторое время оказывать связующее («цементирующее») влияние, давая управляющим шанс на исправление ситуации. При этом мы считаем необходимым включить в рассмотрение все отношения (взаимосвязи) в цепочке «поставщик — компания — потребитель». Для некоторых ситуаций правильную единицу анализа

составят цепочки фирм (потребители + поставщики + конкуренты). Таким образом можно рассматривать сложную сеть взаимодействия самой гетерогенной организации и близких к ней элементов — поставщиков, потребителей и т.д. Причем включение именно поставщиков и потребителей в рамки рассматриваемых контуров является обязательным.

Таким образом, исходя из данной модели, для обеспечения устойчивого функционирования объединения, можно выделить следующие организационные задачи.

1. Установление цели объединения (идеологическая функция, направленная на формирование и поддержание целостности миссии и целей объединения, а также установление отношений с внешней средой).
2. Формирование (привлечение) необходимых структурных элементов и управление необходимым разнообразием элементов (функция формирования и управления бизнес-портфелем).
3. Обеспечение необходимых связей между элементами (функция управления стоимостью объединения).
4. Поддержание целостности связей на протяжении всего периода достижения целей (функция повышения эффективности бизнес-системы).
5. Управление связями как потоками в системе (обеспечение необходимых характеристик потоков).

Одним из способов обеспечения единства разнородных частей является повышение действенности «идеологического» контура (т.е. проецирование миссии на элементы объединения для создания требуемой «картины мира»), что может быть достигнуто за счет введения единого центра (управленческого или идеологического).

Важным вопросом в исследовании сложных систем является вопрос установления границы системы: при большом разнообразии и интенсивности связей между элементами, можно по-разному определить состав («ядро») системы. Традиционный подход проводит границы по правовому контуру — по границе правовой сети (тип связи — право собственности или другие правовые отношения). Между тем, для обеспечения эффективного управления (практического использования) это определение слишком заужает границы системы и не позволяет достичь поставленных целей в динамической среде. В подобной обстановке, более приемлемым подходом является установление границы системы по информационно-ресурсной сети — таким образом, в рамки системы включаются не только традиционные элементы, но и «постоянные клиенты», т.е. в случае установления интенсивного информационно-ресурсного обмена. С точки зрения целей роста эффективности и отдачи бизнеса (увеличения его стоимости) граница должна проходить по информационно-идеологической сети (с учетом возможности управления — т.е. с учетом конфигурации и возможностей управленческого контура) — включение в

границы системы не только существующих клиентов и партнеров, но и потенциальных (в которых заинтересована система).

Устойчивость полученной сети будет определяться следующими обстоятельствами:

1. Числом продуктивных связей (и положительной динамикой их развития). При этом под продуктивной связью понимается устойчивая интенсивная связь по любому из контуров типа «лист-ветвь», а не «листьев» между собой или связей, идущих за пределы системы.
2. Прочностью связей. Традиционные подходы трактуют эту составляющую как «барьер отрыва», «уровень издержек по смене поставщика», «барьеры входа/выхода».
3. Сложностью топологии связей «листьев» с различными «ветвями» (связи клиентов и др. контрагентов и партнеров с различными бизнесами, входящими в систему).
4. Областью покрытия идеологического контура (идеологической сети) — установление общности целей и эмоциональной привязки элементов системы друг к другу.
5. Скоростью роста сети по любому из контуров (при этом отсутствие развития приводит к застою и разрушению системы). Под развитием понимается изменение (увеличение) ранга уже существующих элементов, а также включение новых элементов в соответствующий контур.
6. Временным лагом между моментом включения нового элемента в информационный контур (т.е. включение его в информационную сеть) и моментом включения его в последующие контура (т.е. развитие взаимодействия и его темп по отношению к элементам сети)

При этом существуют два основных механизма разрушения надструктур: информационный и экономический. Информационный работает, когда время обмена информацией между центром и периферийными элементами превышает характерную длительность процессов, подлежащих управлению из центра. Объединение (корпорация) перестает быть гомеостатическим механизмом, функционирующим в реальном времени, и распадается при нарастающих процессах колебательного характера. Экономический механизм более сложен. Устойчивое развитие требует, чтобы скорость развития информационной/транспортной связи элемента (подразделений, дочерних и зависимых компаний) с центром превышала бы скорость экономического развития соответствующего бизнеса (или стратегической области бизнеса). В противном случае в элементе нарастает уровень «сепаратизма». На определенной стадии издержки от существования надструктуры (холдинга, группы компаний) начинают превышать прибыли от участия в ней Соответственно, руководство элемента, вынужденно сосредотачиваться на местных проблемах, утрачивает целостное мышление (подмена общих целей локальными). При этом, существование надструктуры становится

метастабильным. Практически любое внешнее воздействие (кризис, неблагоприятные события) индуцирует фазовый переход, при котором надструктура разбивается на отдельные образования, т.е. общая сеть распадается на ряд подсетей. Обычно надструктура распадается не по линиям наименьших транспортных связностей, а по произвольным линиям, определяемыми границами стратегических бизнес-единиц или по линии наименьшей связанности в правовом или идеологическом контурах.

Центральным вопросом, определяющим архитектуру и устойчивость сети, является вопрос управления. В общем случае, объединяющий/управляющий Центр (даже при формальном отсутствии) может выполнять роли (все сразу или только отдельные):

- идеолога (объединение элементов на основе идеи);
- информационного посредника (объединение на основе доступа к стратегически важной информации);
- аналитика (объединение на основе предоставления готовых стратегических решений);
- координатора (объединение на основе эффективного согласования усилий участников);
- «инфраструктурщика» (объединение на основе низких затрат на ряд внутрисетевых операций — проявление эффекта масштаба).

При этом возможны ситуации с формальным присутствием или отсутствием руководящего центра. В первом случае получаем классические диверсифицированные компании и холдинги, а во втором — добровольные объединения, в которых координирующий центр носит непостоянный (эпизодический) характер — собрание нескольких лиц (вариант «комитета»).

Вторая важная характеристика объекта управления — степень аффелированности отдельных элементов (характеристика правового контура). Все элементы по степени юридической связанности можно разделить на 5 классов.

1. Одно юридическое лицо (элементы — подразделения компании).
2. Перекрестное владение капиталом на уровне не менее 50%.
3. Перекрестное владение капиталом на уровне не менее 25%.
4. Перекрестное владение капиталом на уровне не менее 10%.
5. Аффелированность на уровне совместных проектов.

В любом случае, на первое место выходит вопрос о степени централизации/децентрализации выполнения указанных функций.

Исходя из данного понимания специфики объектов управления, может быть построена и система управления каждым из контуров. Цель системы управления — поддержание необходимого разнообразия связей, их развитие и мониторинг направленности и интенсивности связей. Иерархия целей и задач развития сетевой структуры представлена на Рис. 2

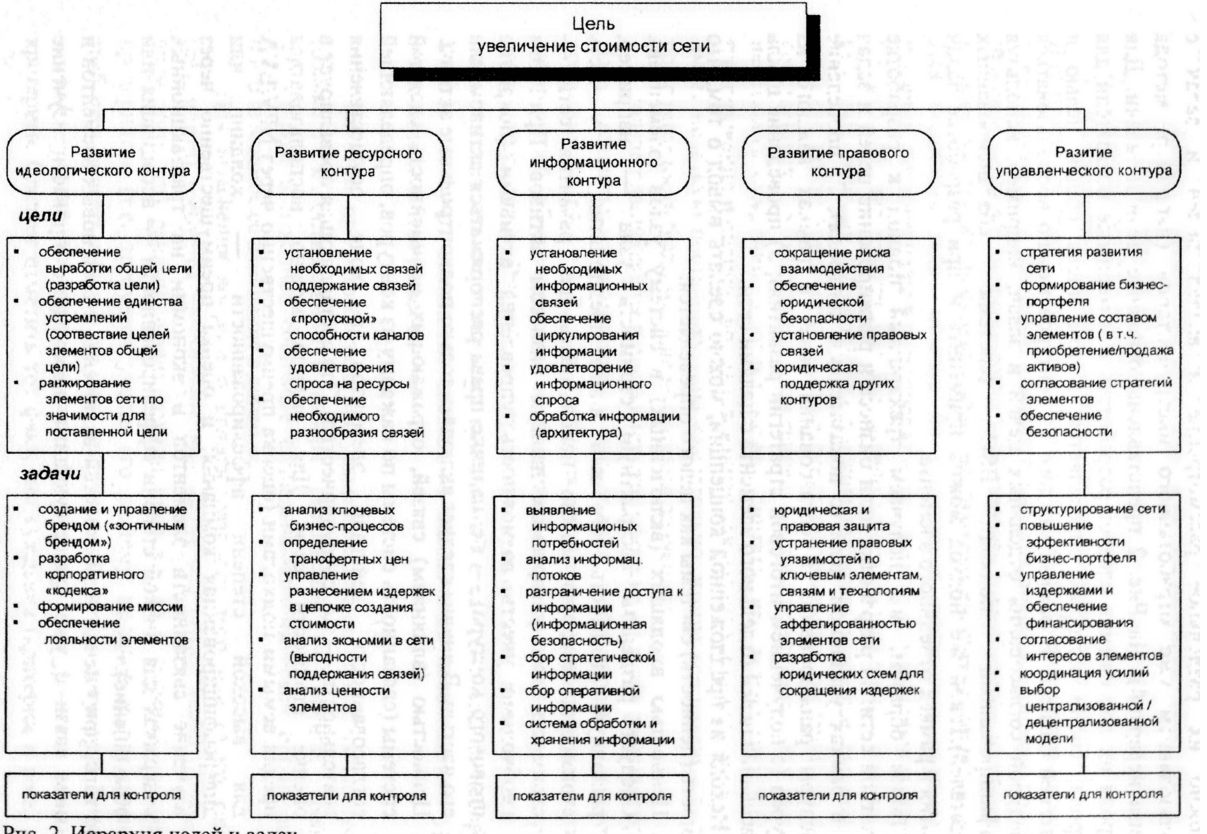

Рис. 2. Иерархия целей и задач

Для обеспечения эффективности бизнеса в рамках быстроменяющейся и гетерогенной деловой среды необходимо гармоничное развитие всех указанных контуров связи. Ввиду независимости каждого из контуров возможно их раздельное рассмотрение и анализ целей и задач с использованием уже отработанного инструментария (например, метода анализа иерархий). На Рис. 2 представлены основные цели и задачи. Для контроля их достижения следует разработать и измеримые показатели для контроля, состав которых определяется, в том числе общей целью и стратегией бизнеса. В рамках каждого из контуров можно воспользоваться процедурой согласования отдельных целей и задач, например, используя модифицированный подход BSC (система сбалансированных показателей).Такой же подход можно применить и при разработке задач развития в рамках отдельного элемента.

Таким образом, мы получаем трехэтапный подход к разработке адекватной сети: 1) разработка цели бизнеса и ранжирование целей и задач сети в рамках указанной цели (с показателями контроля); 2) проведение процедуры ранжирования и согласования задач в рамках каждого из контуров (с получением итоговой стратегии развития); 3) проведение цикла согласования целей отдельного элемента с целями сети.

Исходя из предложенной концепции, можно сделать вывод о том, что стоимость (ценность) системы как целого определяется:

1. Ценностью входящих (включенных) в систему узлов (элементов). Следует разделять абстрактную стоимость узла — например, рыночную стоимость того или иного предприятия, и ту часть стоимости, которую можно использовать для развития сети — стоимость эксплуатируемых данным бизнесом активов. При этом необходимо учесть возможность управления активами (покрытие правового контура) — т.е. наличие права распоряжаться активом или его частью. В анализ следует включать только подконтрольные активы.
2. Ценностью (влиянием) связей, отражающих нелинейность сложной системы (связанность системы по каждому из контуров, определяющей согласованность действий элементов в ходе осуществления деятельности — т.е. сотрудничество). Эта составляющая превалирует в оценке стоимости сети. Для расчета можно воспользоваться предлагаемыми подходами (оценка преимущественно через NPV/EVA для высокой степени аффелированности — холдинг или диверсифицированная компания; и оценка преимущественно через изучение связанности элементов и экономии на транзакционных издержках для низкой степени аффелированности — ассоциация или объединение).

Кроме того, при оценке возможностей включения в сеть новых элементов и развитием связи с уже существующими необходимо провести изучение

предложения со стороны данного элемента-кандидата. Для этого предлагается провести расчет ценности системы с точки зрения отдельного элемента, который определяется:

1. «Потребностью» данного элемента в ресурсах сети (в т.ч. и искусственно созданных).
2. Уникальностью ресурсов.
3. Доступностью ресурса (степень удовлетворения потребности).

Для принятия такого стратегического решения требуется учесть различные внеэкономические факторы, следовательно для анализа и оценки подобных проблем наиболее целесообразно использовать многоцелевое планирование, которое учитывает несколько взаимно противоречащих целевых функций. Для подобных задач обычно не существует полностью оптимального решения, поэтому чаще всего говорят о паллиативном оптимальном решении. Однако, обычно существует бесконечно много паллиативных оптимальных решений, поэтому руководители должны выбирать наиболее рациональное решение среди множества паллиативных оптимальных решений на основе собственных субъективных критериев. Если принимать во внимание нечеткость суждений человека, можно считать, что задача многоцелевого планирования и оценки, формализованная как задача минимизации векторов, имеет нечеткую постановку типа «желательно, чтобы все целевые функции по возможности были меньше некоторого значения».

Задача планирования и оценки при этом формируется следующим образом. Дана социально-экономическая организация, обладающая некоторыми ресурсами $R=\{r_i\}$, $i = 1, 2, \ldots n$. Требуется найти такую конфигурацию сети (как набор связей, обеспечивающий необходимый экономический результат p_i, или набор результатов $P=\{p_i\}$) — стратегию организации, при которой в ее распоряжении окажется наиболее приемлемый с ее точки зрения набор благ $B=\{b_i\}$, т.е. будет выполнено требование обеспечения необходимого уровня экономической безопасности

$$P : \{R\} \rightarrow B \qquad (1)$$

При этом, при разработке структуры (планировании) и выборе наилучшего (близкого к оптимальному) набора результатов — оценке, требуется анализировать исходное состояние социально-экономической организации и предполагаемое ее изменение в динамике.

Для выяснения вопроса о целесообразности того или иного решения (результата) требуется рассмотреть полезность как выгод, так и издержек. В виду того, что данный анализ должен проводиться с позиций конкретного предприятия (т.е. требуется учесть его систему взглядов и предпочтений), требуется описать данную систему предпочтений, путем получения $X=\{x_1, x_2, \ldots, x_m\}$ — критериев оценки, а также $W=\{w_1, w_2, \ldots, w_m\}$ — вес каждого из критериев. Следует отметить тот факт, что суждения (критерии и веса) могут

меняться, как с течением времени, так и в соответствии с различными ситуациями, т.е. X= f(t, h) и W= f(t, h), где t — время, h — параметр. Возможны два подхода: первый — решение нескольких независимых задач (для каждого изменения t и h); второй — получение аналитического решения, как функции коэффициентов. И в том и в другом случае наиболее предпочтительный исход (результат или решение) y^* определяется как:

$$y^* = \{y_j \Big| \max_j \sum_{i=1}^{m} w_i f_j(x_i)\} \qquad (2)$$

где $f_j(x_i)$ — значение i-го критерия оценки j-го решения.

В качестве подобной оценки может выступать как простая мера предпочтения, так и отношение выгод к издержкам: v_j / c_j , где v_j — выгоды, а c_j — издержки осуществления j-го решения.

<u>В третьей главе</u> — «Методическое обеспечение процесса внедрения предлагаемой концепции управления» — на примере реальной компании детально рассматривается процесс разработки системы управления сложной компанией.

Предложенная концепция, принципы и подходы к разработке системы управления сложной системой были реализованы при реорганизации диверсифицированной торговой компании. В рамках проекта были проведены работы по анализу текущих направлений деятельности, разработки миссии и стратегии развития, изучению бизнес-процессов и оптимизация их с учетом поставленных целей, а также внедрение информационной системы по управлению продажами и поставками, направленные на обеспечение экономической безопасности (аспекты финансов, взаимодействия с клиентами, персонал).

К числу основных задач решенных в рамках настоящего исследования, относятся.

1. Проведение аудита деятельности компании.
2. Изучение рыночных тенденций (требований потребителей и тенденций их развития).
3. Разработка миссии и стратегии компании.
4. Изучение основных бизнес-процессов компании.
5. Изменение бизнес-процессов в соответствии с поставленными целями
6. Разработка системы управления измененными бизнес-процессами.
7. Разработка проекта внедрения изменений, включая план внедрения информационной системы

В качестве стратегии компании был выбран путь создание сети магазинов-салонов по всей стране с единым стандартом обслуживания под единой торговой маркой (брендом) и общей номенклатурой товаров и услуг. Ключевым элементом данной стратегии является создание эффективной системы поставок и сбыта (создание работоспособной и экономически

эффективной сети сбыта продукции и услуг, связанных со строительством, отделкой и ремонтом).

К числу ключевых факторов выбранной стратегии относятся (создание сети сбыта товара):

1. система подготовки квалифицированных продавцов.
2. наличие системы сбора и обработки заказов.
3. отличная логистика (в т.ч. низкие издержки поставки и возможность поставки нужного ассортимента в требуемом объеме и в требуемые сроки).
4. наличие сети региональных складов (в т.ч. у партнеров).
5. налаженные эффективные контакты с дизайн-студиями и архитектурными бюро.
6. система активного поиска новых клиентов.
7. наличие узнаваемого бренда.

Данная стратегия должна найти свое выражение в трех основных функциональных областях («кругах поддержки») компании и быть закреплена, в конечном итоге в оргструктуре и должностных и рабочих инструкциях (т.е. весь персонал компании должен быть вовлечен в процесс реализации стратегии).

На основе миссии, общей цели и стратегии компании, а также выделенных ключевых факторов успеха была разработана система взаимоувязанных функциональных целей (по направлениям Финансы, Клиенты, Бизнес-процессы, Персонал). Предложенная система целей может использоваться для разработки критериев оценки результата и расчета вознаграждения (мотивирования персонала).

На основании разработанной стратегии была осуществлена ревизия бизнес-процессов и типовых схем осуществления операций. В качестве первоочередных бизнес-процессов для улучшения были выделены основные бизнес-процессы в цепочке создания потребительской стоимости: поставки, продаж и послепродажного обслуживания, подкрепленные эффективными коммуникациями и накоплением знаний. Для обеспечения эффективного взаимодействия между всеми участниками было решено реализовать поддержку установления и развития коммуникаций в виде CRM-системы (система управления взаимоотношениями).

После изменения основных процессов с учетом требований, которые предъявляются к ним со стороны потребителей (внешних и внутренних), стало возможным изменить организационную структуру и рассмотреть вопрос об обеспечении качества выполнения отдельных операций. С этой целью были разработаны Положения об организационной структуре и Положение о финансовой структуре Компании.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Сформированы основных принципов устойчивого развития сложной иерархической системы (диверсифицированного предприятия) и изучены взаимосвязи структурных элементов в процессе совместной деятельности, что позволило разработать теоретические основы построения, развития и совершенствования подобных объединений в конкурентной среде с позиций экономической безопасности.
2. Выявлены основных организационных задач, по построению и управлению диверсифицированной компанией (холдингом) для достижения долгосрочной устойчивости и жизнеспособности (экономической безопасности).
3. Разработана типовая модель развития связей между отдельными элементами сложной иерархической системы, позволяющая создать на ее основе типовые стратегии развития диверсифицированной компании (холдинга).
4. Разработаны критерии устойчивости сложной иererахической системы, позволяющие проводить обследование и оценку подобных бизнес-систем с позиций экономической безопасности.
5. Разработана классификация типовых функций, возложенных на элементы сложной системы и методика построения устойчивой организации.
6. Разр. отаны критерии и методы экономической оценки эффективности (ценности) сложной иерархической организации, позволяющие провести экономическую оценку решений по управлению портфелем бизнесов и топологией сети.
7. Результаты работы внедрены в ООО «Муниципальный коммерческий банк им. Сергия Живаго», ЗАО «Интерстрой», в учебном процессе в Рязанском филиале Московского университета МВД России, что позволило создать научно обоснованные методики и процедуры стратегического управления, улучшить деятельность соответствующих подразделений и их экономическую безопасность, а также повысить эффективность учебного процесса

Основное содержание диссертации отражено в следующих опубликованных работах:

1. Перов И.Ф. Экономическая безопасность современной организации. Подходы к исследованию // Известия ВУЗов. Машиностроение. – 2007. – № 1. – С. 57-60.
2. Перов И.Ф. Экономическая безопасность современной организации. Сетевой подход и критерий устойчивости // Известия ВУЗов. Машиностроение. – 2007. – № 2. – С. 53-56.
3. Перов И.Ф. Стратегическое управление экономической безопасностью организации // Системное управление. Проблемы и решения: Электронный научно-информационный журнал. – 2007. – № 1 . – http: // www.supir.ru